

Подготовка и представление предложений

Руководство по подготовке к  
финансированию проектов  
по передаче технологий



РКИК ООН (2006) Подготовка и представление предложений

Руководство по подготовке к финансированию проектов по передаче технологий

Опубликовано Секретариатом по изменению климата (РКИК ООН) Бонн, Германия

Подготовлено Программой по адаптации, технологиям и науке Секретариата РКИК ООН

Авторы-составители: Филипп Ла Рокко, Мария Салинас

Верстка и макет: Дженнифер Одалло и Юджин Папа - UNON Publishing Services Section

Отпечатано purpur Cologne на матовой бумаге, не содержащей хлор, и произведенной из древесины из устойчиво управляемых лесных плантаций.

Фотография на обложке © Йорг Бетлинг

#### ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОГРАНИЧЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПРАВ

Настоящее руководство опубликовано в информационных целях и не является официальным текстом Конвенции ни в каком юридическом или техническом смысле.

За исключением мест, где это специально оговорено, данный материал может свободно воспроизводиться частично или полностью при условии указания источника.

Упоминания названий компаний и коммерческих продуктов не предполагают их поддержку со стороны РКИК ООН.

© РКИК ООН 2006 все права защищены

ISBN: 92-9219-028-8

За дополнительной информацией обращайтесь:

Climate Change Secretariat (UNFCCC)

Martin-Luther-King-Strasse 8

53175 Bonn, Germany

тел.: +49 228 815 1000

факс: +49 228 815 1999

secretariat@unfccc.int

unfccc.int



Этот документ был опубликован при финансовой поддержке Европейского сообщества и Правительства Бельгии.

# Содержание

Предисловие .....	iv
Вступительное слово .....	v
Благодарности .....	vi
Введение .....	1
1. Резюме .....	5
2. Прежде, чем готовить предложение .....	21
2.1 Семь вопросов.....	21
2.2 Бухгалтерский учет, финансирование и календарное планирование: основные понятия .....	40
2.3 Классификация проектов .....	50
2.4 Оценка Ответственного исполнителя и команды .....	53
3. Подготовка предложения .....	55
3.1 Задания и вопросы .....	55
3.2 Образцы предложений .....	77
4. Представление предложения .....	91
4.1 Обзор типов финансирования .....	91
4.2 Обзор финансовой выгоды .....	93
4.3 Процедура поиска .....	95
4.4 Установление контактов .....	96
4.5 Последующие обращения: этикет привлечения средств.....	97
5 Доработка предложения .....	99
5.1 Доработка логических рамок .....	99
5.2 Доработка «углеродных» выгод .....	105
5.3 Доработка для кредиторов .....	110
5.4 Доработка для инвесторов .....	117
Приложение I: Шаблоны .....	121
Приложение II: Пример предложения .....	175
Приложение III: Глоссарий .....	193
Приложение IV: Интернет и другие ресурсы .....	201
Приложение V: Пример расчетов и таблицы будущей стоимости .....	207
Приложение VI: Контрольный список вопросов для финансовой проверки .....	211
Приложение VII: Перечень условий .....	217

# Предисловие

Изменение климата — одна из самых серьезных экологических проблем современности. Последствия этих изменений для окружающей среды, общества и экономической системы могут быть очень серьезными и непредсказуемыми. В то же время, с данной проблемой связаны и новые возможности, примером тому - рост инвестиций в применение технологий, безопасных для климата, а также развитие углеродного рынка. Очевидно, что разработка и передача технологий играют ключевую роль в смягчении изменений климата и в адаптации к ним.



Рыночные барьеры считаются одним из основных препятствий для применения и распространения безопасных для климата технологий, особенно в развивающихся странах. Разработчикам проектов необходимо оформить идею в виде качественного предложения по реализации проекта и привлечь средства для его осуществления. Соответствие идей проектов потребностям частных и государственных инвесторов может служить эффективным инструментом снижения рыночных барьеров.

Цель настоящего руководства — помочь разработчикам проектов из развивающихся стран и другим заинтересованным сторонам подготовить предложения о финансировании, отвечающие стандартам мировых финансирующих организаций. В частности, если разработчики проекта и финансирующие организации используют одинаковое финансовое программное обеспечение, это позволяет повысить качество проектов, увеличить объем финансирования и сократить цикл его получения. Мы надеемся, что руководство и его приложения будут способствовать налаживанию связей между сторонами процесса и, тем самым, — распространению безопасных для климата технологий.

Иво де Боер (Yvo de Boer)

Исполнительный секретарь

Рамочная конвенция ООН по изменению климата

сентябрь 2006 г.

# Вступительное слово

Интерес Группы экспертов по передаче технологий (ГЭПТ) к инновационному финансированию объясняется тем, что в условиях ограниченности государственных средств нужно искать новые источники финансирования для выполнения все возрастающего количества проектов по передаче технологий.



При изучении вопроса «благоприятной среды» для передачи технологий ГЭПТ обсуждала проблемы, которые препятствуют увеличению финансирования передачи технологий развивающимся странам. Определив эти препятствия и осознав масштаб необходимых инвестиций, мы, совместно с Секретариатом и представителями Глобального экологического фонда (ГЭФ) и Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП), сочли необходимым начать обсуждение новых возможностей финансирования разработки и передачи технологий. Эти дискуссии явились прологом к рабочему совещанию РКИК ООН по данной теме, которое состоялось в 2004 г. в Монреале, Канада. Совещание стало первым форумом в рамках РКИК ООН, где рассматривалась проблема финансирования разработки и передачи технологий и в котором участвовали финансирующие организации из частного сектора.

Следующим шагом стало рабочее совещание по инновационным вариантам финансирования оценки технологических потребностей (ОТП), состоявшееся в 2005 г. в Бонне, Германия. Совещание показало, чего нам удалось достигнуть за год. Был представлен ряд проектов, определенных на основании ОТП и других источников, с комментариями, по которым затем выступили специалисты по финансированию. Все увидели, насколько обмен мнениями с представителями финансового сектора может быть полезен для обеих сторон.

Семинары в Монреале и Бонне, организованные совместно с Инициативой в области климатических технологий (СТИ) и частным сектором, также продемонстрировали необходимость разработки пособий и руководств по инновационному и традиционному финансированию проектов по передаче технологии, чтобы подготовка и оценка проектов соответствовали международным стандартам. Написание практического руководства по подготовке предложений для разработчиков проектов из развивающихся стран было включено в рабочий план ГЭПТ и Секретариата РКИК ООН на 2006 г., и вот оно перед вами.

Публикация настоящего руководства стала результатом работы большого коллектива; особенно значимую роль в этом сыграли наши консультанты, работники Секретариата РКИК ООН, члены ГЭПТ и различные специалисты, занимающиеся разработкой и финансированием проектов.

Бернард Мазийн (Bernard Mazijn)

Председатель ГЭПТ

сентябрь 2006 г.

# Благодарности

Настоящее руководство было подготовлено Подпрограммой по технологиям, действующей в рамках Программы по адаптации, технологиям и науке Секретариата РКК ООН. Основной вклад в его написание внесли наши консультанты Филипп Ла Рокко (Philip LaRocco) и Мария Салинас (Maria Salinas), составившие большую часть текста, а также сотрудники Секретариата РКК ООН. Большую помощь в этом им оказали члены Группы экспертов по передаче технологий, в частности, Томас Верхейе (Thomas Verheye) и Маргарет Е. Мартин (Margaret E. Martin) и многочисленные специалисты-практики.

Особую благодарность мы выражаем правительству Бельгии и Европейскому Сообществу, без щедрой финансовой поддержки которых публикация данного Руководства была бы невозможна. Перевод и печать данного Руководства была профинансирована Правительствами Норвегии и Швеции.

# Введение

Добро пожаловать в «Подготовку и представление предложений». Главная задача настоящего руководства — помочь обеспечить хорошие идеи ресурсами, необходимыми для их успешной реализации.

Хороших идей много. К сожалению, большинство из них так и остаются идеями, потому что одному человеку редко удается найти все ресурсы и выполнить весь объем работ, которые необходимы, чтобы идея стала реальностью. Чтобы получить эти ресурсы, мы должны четко объяснить нашу идею, суметь убедить слушателей в ее осуществимости и знать, что требуется для успеха. Именно это и должно содержаться в вашем предложении.

**Предложение** состоит из **плана** предполагаемых действий и **просьбы** о выделении ресурсов.

Единственной формулы или рецепта подготовки успешного предложения не существует, но у большинства из таких предложений есть ряд **общих компонентов**. Понимание и демонстрация владения этими общими составляющими наряду со **знанием целевой аудитории** значительно повышает шансы на успех. В настоящем руководстве эти общие компоненты объясняются по принципу «вопрос-ответ».

## Что ⇒ Где ⇒ Кто ⇒ Как ⇒ Почему ⇒ Что если ⇒ Кому?

Журналистов учат обязательно давать в своих репортажах ответы на вопросы: «кто», «что», «когда», «где» и «почему». Ответы на подобные вопросы должны содержаться и в правильно составленном предложении.

- **Что** предлагается? ⇒ **Основная идея**
- **Где** будет реализовываться предложение? ⇒ **Условия**
- **Кто** будет выступать ответственным исполнителем предложения и доведет его до конца, а также кто еще должен участвовать в процессе? ⇒ **Команда**
- **Как** будет реализовываться предложение? ⇒ **План реализации**
- **Почему** предложение важно и почему его следует поддержать? ⇒ **Ожидания**
- **Что если** все пойдет не по плану? ⇒ **Непредвиденные обстоятельства**
- **Кому** адресовано предложение? ⇒ **Аудитория**

Предложение, содержащее ответы на эти вопросы, будет отвечать исходным требованиям кредиторов, инвесторов, доноров, грантодателей, специалистов по проблеме выбросов парниковых газов и поставщиков услуг. **Задача** заключается в том, чтобы раскрыть каждый из этих пунктов, а не уделить больше внимания одним в ущерб другим.

Настоящее руководство подробно описывает каждое из этих требований, а также предлагает, как лучше понять **целевую аудиторию**.

## ЧТО – Основная идея

«Что» в предложении составляют предлагаемые реализации «продукты», услуги и технологии. Основным моментом любого предложения — четкое указание предлагаемого продукта или услуги и столь же четкое объяснение, интересы какой группы клиентов они удовлетворяют.

## ГДЕ – Условия

В предложении ответ на вопрос «где» — это район, отрасль и рынок, где будет реализована основная идея. Все условия специфичны. Успех или провал предложения в значительной степени будет зависеть от ряда факторов, которые необходимо понимать и объяснять. «Где», в первую очередь, подразумевает реальное местонахождение того, что предлагается. Иными словами, речь идет о деревне или городе, районе или реке, где будет реализовываться идея. Во-вторых, речь идет о социальных, экономических, политических и правительственных условиях реализации проекта.

## КТО – Команда

Организация, компания, сообщество или индивид(ы), которые отвечают за реализацию на практике того, что предлагается, и результаты этого составляют «кто» предложения, т.е. стороны, отвечающие за действия и принимающие на себя риск неудачи. Кто будет выступать Ответственным исполнителем предложения и доведет его до конца? Кто **еще** должен быть привлечен? Большинство организаций, предоставляющих финансы и услуги, сочтут качество **Ответственного исполнителя** и команды **самым** значимым фактором, оцениваемым при принятии инвестиционного решения.

## КАК – План реализации

«Как» в предложении — это такие элементы как планирование, финансирование, операции, строительство, управление, мониторинг и оценка. Успешное предложение демонстрирует высокий уровень владения всеми факторами, с которыми предстоит иметь дело. Именно здесь Ответственный исполнитель показывает, как он обеспечит целостность и управляемость проекта.

## ПОЧЕМУ – Ожидания и преимущества

Финансовые, социальные и экологические последствия, возможные итоги и результаты — как положительные, так и отрицательные, — риски и преимущества, угрозы и возможности, содержащиеся в предложении, в совокупности составляют ответ на вопрос «почему». Почему предложение важно и почему его следует поддержать? Самое главное здесь — выявить и отразить **все** достигаемые при реализации проекта преимущества. Они могут быть классифицированы по трем категориям: **население, спасение нашей планеты и прибыль.**

### Предложения: связующее звено между Ответственными исполнителями и Поддерживающими сторонами

Ответственные исполнители — это люди, которые реализуют идеи на практике. Они осуществляют деятельность, берут на себя ответственность и необходимые обязательства. Это те, кто, как правило, лучше понимает, что необходимо сделать для успеха проекта и какие ресурсы — опыт, финансовые средства, навыки — необходимо привлечь. Ответственными исполнителями могут быть отдельные частные предприниматели, представители гражданского общества или государственные чиновники. Институциональная принадлежность или должность этих лиц не имеет особого значения. Главное — это их приверженность проекту.

Поддерживающие стороны — это те, кто обладает ресурсами и знаниями, необходимыми для Ответственных исполнителей. В данном качестве могут выступать финансовые инвесторы или представители правительственных программ; филантропы или частные добровольные организации; специалисты, занимающиеся такими проблемами, как снижение выбросов парниковых газов и адаптация к изменению климата и т.д. Поддерживающие стороны ищут идеи, которые они могли бы поддержать. Они могут делать это по финансовым, социальным, экологическим или иным причинам, а также из-за комбинации преимуществ.

## **ЧТО ЕСЛИ — Резервное планирование**

«Что если» все пойдет не по плану? Профессионалам известно, что редко когда удастся сделать все, как было запланировано. Предложение должно демонстрировать понимание основных событий, которые способны изменить стоимость, сроки, предоставление услуг и итог проекта. Кроме того, Ответственный исполнитель может показать, как он намерен поступать в подобных обстоятельствах.

## **КОМУ — Аудитория**

Хорошо подготовленное предложение отвечает потребностям и процессам поддерживающей организации, предоставляющей ресурсы. Для рассмотрения, утверждения и выделения ресурсов, запрашиваемых в предложении, последнее должно быть сфокусировано на ожиданиях **поддерживающей организации, её** потребностях и её процессах. Инновационное финансирование не предполагает создание чего-то нового. Речь идет о создании связи между **Ответственным исполнителем и Поддерживающей стороной**, способной предоставить необходимые и уместные ресурсы. Каждая из таких сторон говорит на собственном языке и обладает собственными приоритетами и сферой ответственности. Понимание их необходимо для подготовки и представления предложения.

## **Структура настоящего руководства**

При подготовке данного руководства, мы попытались обобщить опыт множества Ответственных исполнителей и Поддерживающих сторон. Этот опыт, главным образом, был получен в реальных условиях при составлении предложений и их реализации. Все ценное в этой книге — результат данного опыта.

## **Главы**

В Главе 1 дается краткое изложение всего руководства. Здесь затронуты все темы, рассматриваемые впоследствии, и указано, где даются более подробные объяснения и информация.

В Главе 2 («Прежде, чем готовить предложение») более подробно разбираются семь вышеназванных вопросов, вводятся важные бухгалтерские и финансовые понятия, а Ответственному исполнителю предлагается оценить свой опыт и мотивацию.

В Главе 3 («Подготовка предложения») поэтапно разбираются рассматриваемые проблемы и даются ответы на поставленные вопросы. Собранная при этом информация составляет основу сбалансированного, правильно составленного предложения.

В Главе 4 («Представление предложения») говорится о том, что требуется, чтобы правильно составленное предложение нашло своего адресата.

Глава 5, озаглавленная как «Доработка предложения», касается того, как приспособить предложение для представления тем финансирующим организациям, которые требуют логического построения текста, специалистам по выбросам парниковых газов, требующим специальной информации, а также кредиторами и инвесторам.

### **Врезки**

В тексте вы встретите большое количество врезок. В них содержатся ссылки на Интернет-ресурсы и печатные издания, которые могут быть полезны для изучения технологий, условий, в которых будет осуществляться предложение, прогнозирования потоков финансовых средств, определения источников финансирования и поиска иной информации. Список этих ресурсов дается в Приложении IV к настоящему руководству.

### **Накопленный опыт**

В тексте встречаются врезки, озаглавленные «Накопленный опыт», где в виде примечаний и комментариев суммируется опыт, накопленный Ответственными исполнителями при подготовке предложений и Поддерживающими сторонами при их оценке. Это поможет вам выбрать правильный подход и избежать ошибок.

### **Шаблоны**

Хотя мы считаем, что каждое предложение — уникально, мы включили в руководство ряд образцов/шаблонов в качестве приложений. Они также представлены в виде сводных таблиц. Они выполняют сугубо вспомогательную и консультативную, а не нормативную функцию.

### **Приложения**

В приложениях содержится дополнительная информация или обобщается материал, рассмотренный в руководстве. Также приводится развернутое предложение, глоссарий, список электронных и иных ресурсов, некоторые подробности расчетов, пример списка контрольных вопросов («due diligence») и формат перечня условий.

### **CD диск**

К руководству прилагается CD диск, где содержатся шаблоны в электронном виде, а также примеры предложений, рассматриваемых в Главе 3 и Приложении II.

#### **От авторов:**

Все замечания и предложения направляйте по указанному ниже электронному адресу. Мы будем особенно признательны за предложения по поводу шаблонов.

Авторы  
secretariat@unfccc.int

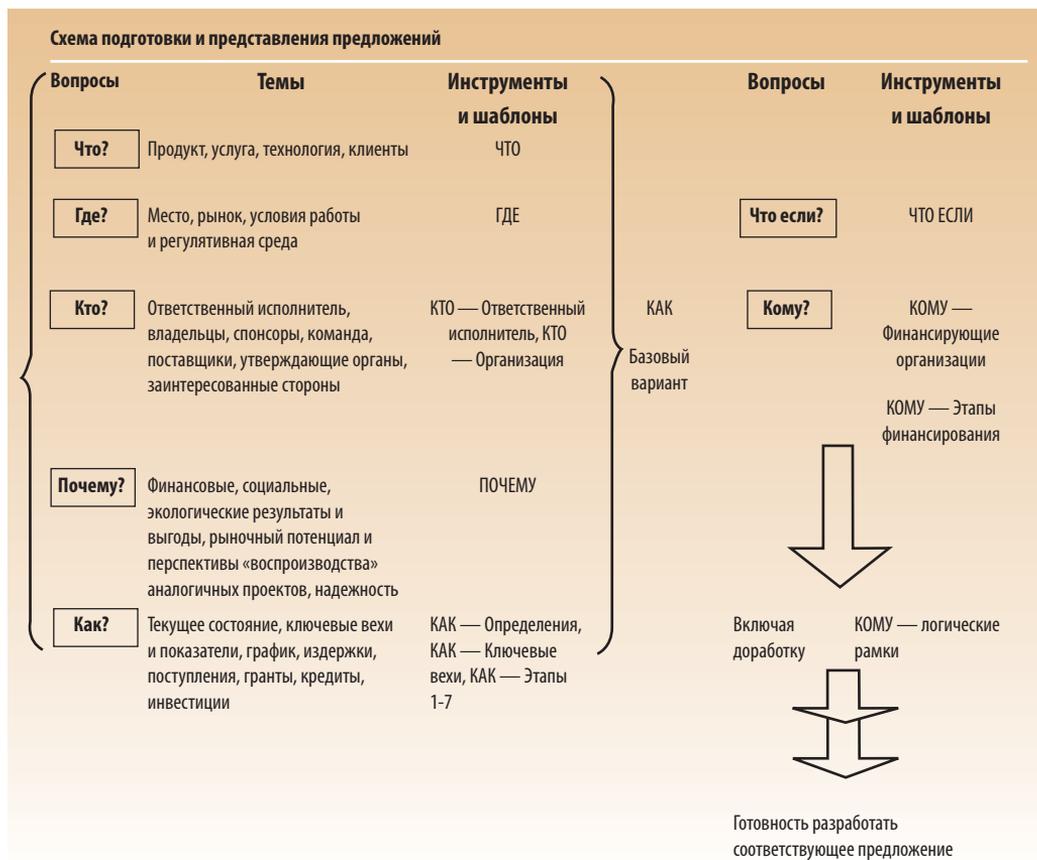
# 1. Резюме

## Что? ⇒ Где? ⇒ Кто? ⇒ Как? ⇒ Почему? ⇒ Что если? ⇒ Кому?

**Предложение** состоит из плана «Ответственного исполнителя» по выполнению определенных действий, а также **запроса** на выделение ресурсов, адресованного «Поддерживающей стороне». Предложение, в котором даются **подробные и сбалансированные** ответы на нижеприведенные вопросы, имеет больше шансов на положительную оценку.

- > **Что** предлагается?
- > **Где** будет реализовываться предложение?
- > **Кто** будет выступать ответственным исполнителем предложения и доведет его до конца, а также кто еще должен участвовать в процессе?
- > **Как** будет реализовываться предложение?
- > **Почему** предложение важно и почему его следует поддержать?
- > **Что** если все пойдет не по плану?
- > **Кому** адресовано предложение?

На приведенной ниже схеме показан процесс подготовки и представления предложений и взаимосвязи между основными вопросами.



# Что: продукт, услуга, технология и клиенты

Что предлагается? Какая технология, продукт или услуга планируются? Как этот план будет реализовываться? Какие ресурсы запрашиваются?

Суть любого предложения в том, чтобы представить нечто новое. Это может быть новый продукт, позволяющий получать больше тепловой энергии при использовании того же объема топлива или преобразовывать в электроэнергию энергию движущейся воды. Это может быть новая конструкция противомоскитных сеток, позволяющая снизить риск заболевания малярией, или услуга, позволяющая определить способы снижения объемов топлива, тепла или электроэнергии, потребляемой в агропромышленном комплексе. Это может быть модификация продукта, обеспечивающая адаптацию к изменениям местного климата.

Практически во всех случаях предложение продукта или услуги сопряжено с технологиями<sup>1</sup>. В предложении, прежде всего, должно быть показано, что предлагаемый продукт или услуга имеют смысл. Затем надо четко продемонстрировать уместность предлагаемой технологии. Подробное объяснение технологии до того, как доказана ее адекватность в существующих условиях, нарушает логику изложения и не рекомендуется.

**Предлагаемый продукт или услуга:** в предложении должно быть четко оговорено, какой именно продукт или услуга составляет его предмет. Продукты или услуги описываются с помощью таких выражений как «бытовые электроприборы», «экологически чистое производство» или «усовершенствованное топливо для приготовления пищи».

**Технология,** на которой основаны продукт или услуга: в предложении должно содержаться краткое описание технологии, с помощью которой будут обеспечиваться предлагаемый продукт или услуга. Как правило, технологии описываются посредством таких выражений, как «фотоэлектрические элементы» или «средненапорная гидроэлектростанция с использованием радиально-осевой турбины». Технологиями также могут быть названы усовершенствования, позволяющие более эффективно использовать ресурсы или связанные с изменением местных условий (оснащение повозок резиновыми шинами представляет собой усовершенствование, обусловленное появлением асфальтированных дорог; растения, устойчивые к засухе, также являются приспособлением — в данном случае, к миру с высоким содержанием парниковых газов в атмосфере).

**Группа клиентов,** которым предоставляется продукт или услуга: потребители, которым адресовано предложение продукта или услуги или целевая группа программы, финансируемой третьей стороной.

**Релевантность:** в предложении должно быть кратко объяснено, почему данный продукт или услуга подходит группе клиентов (он доступен, создает важные блага, превосходит другие альтернативы), а также, почему оправдано (снижение издержек, простота технического обслуживания) и надежно применение данной технологии.

**Ссылка:** В Главе 2.1 настоящего руководства даются более подробные пояснения по продуктам, услугам, технологиям и клиентам. В Главе 3, задании 1 это описание расширяется. Также см. шаблон «ЧТО» в Приложении I.

<sup>1</sup> Технология: вся совокупность методов и материалов, с помощью которых достигается желаемый результат.

## Где: место, рынок и условия

**Где** будет реализовываться предложение? Данный вопрос касается места, рынка, правовых и операционных условий, на которые ориентировано предложение. В данном случае понятие «где» имеет несколько значений. Во-первых, оно описывает физическое местонахождение того, что предлагается, — иными словами, деревню или город, район или реку, где будет реализовываться проект. Во-вторых, речь идет о **социально-экономических и политико-административных условиях**, определяющих ситуацию, в которой выполняется проект.

**География:** предложение должно быть четко привязано к определенному географическому местоположению. Очень полезно приложить простую карту объекта или территории, на которой оказывается услуга. Это помещает их в более широкий контекст страны или региона.

**Рынок:** территория охвата предложения обладает определенными социальными, экономическими и культурными характеристиками, которые нужно описать. Обычно требуется четко отразить распределение доходов и благосостояния в данном районе.

**Регулятивная среда:** законы и нормы, которые будут влиять на создание и работу того, что предлагается, обозначаются как «регулятивная среда». Обычно требуется соблюдение национальных и местных норм. В предложении должны быть изложены все применимые законы и нормы, касающиеся порядка реализации предложения. К их числу могут относиться нормативы по безопасности, охране окружающей среды и правила, регулирующие проведение строительных работ.

**Ссылка:** Подробнее см. Главу 2.1 и Главу 3, задание 2. Также см. шаблон «ГДЕ» в Приложении I.

## Кто: Ответственный исполнитель, команда, другие ключевые действующие лица и заинтересованные стороны

**Кто** будет выступать в качестве ответственного исполнителя и доведет предлагаемое до завершения? Кто **еще** должен быть привлечен? Данный вопрос касается **всех** сторон и учреждений, сотрудничество и поддержка которых необходимы.

**Ответственный исполнитель:** Первым делом следует определить «Ответственного исполнителя» и подчеркнуть его значимость. Ответственным исполнителем называется отдельное лицо или небольшая группа лиц, необходимых для успешной реализации проекта; эти лица вкладывают в предложение свое время и средства, они готовы довести проект до конца и принимают на себя ответственность за провал. По мнению доноров, кредиторов и инвесторов основным фактором успеха является именно ответственный исполнитель. При этом не важно, как его называют — «менеджер», «команда проекта», «организатор», «разработчик», «предприниматель» или «компания». Чрезмерная фокусировка на процессе и процедуре, а не на людях как ключевом факторе успеха, является частой причиной неудачи предложений. Для Ответственного исполнителя характерны ответственность, преданность и готовность идти на риск. Кроме того, именно он обычно готовит предложение для презентации другим лицам.

**Владельцы и спонсоры:** отдельные лица или группы лиц, предоставляющие капитал и осуществляющие финансирование предложения. Ответственные исполнители также могут выступать в качестве владельцев и спонсоров. Владельцы и спонсоры обеспечивают

предложение ресурсами. К таковым могут относиться финансирование, собственность, репутация и опыт. Кроме того, для реализации проекта владельцы и спонсоры берут на себя обязательства и дают гарантии.

**Управляющий орган:** если речь идет о компании или проекте, обеспеченном контрактом, предполагается, что выполнением плана будет ведать управляющий орган. В качестве такового может выступать совет директоров, консультантов или супервизоров (что зависит от структуры и местных условий). Однако, в предложении должно быть четко оговорено, как будут приниматься или утверждаться основные решения. Кто обладает всей полнотой власти и контролирует бюджет?

**Сотрудники и персонал** представляют собой кадровый ресурс, который мобилизуется для реализации предложения. Следует продемонстрировать, что вы можете получить достаточно кадров, обладающих необходимой подготовкой и мотивацией, для успешного решения различных задач. Кроме того, грамотное предложение должно содержать полный расчет затрат на всю команду проекта и распределение этих затрат по времени.

**Подрядчики и поставщики** поставляют товары и услуги, которые нужны вам для выполнения плана. С одной стороны, они являются вашими «партнерами», с другой стороны, — это ключевые участники, которых вы практически не можете контролировать, но от работы которых зависит реализация проекта. Их следует подбирать обдуманно и рационально. Выбирая оборудование, подрядчика или провайдера услуг, Ответственные исполнители и Поддерживающие стороны должны просчитать, что они намерены делать, если запланированная поставка товаров или услуг не состоится.

**Утверждающие органы:** использование общественных земель, строительные работы, ведение той или иной деятельности, природоохранные мероприятия, обеспечение здоровья и безопасности, использование опасных материалов, создание юридического лица, ведение бизнеса и даже уплата налогов — все это требует получения соответствующих разрешений. Для этого существуют утверждающие органы, которые должны быть известны Ответственному исполнителю, а сам он должен уметь работать с ними. В предложении необходимо продемонстрировать эту способность. Нужно знать правила игры и владеть ими, а не исходить из посылки, что утверждение будет получено «автоматически», особенно благодаря хорошим личным или профессиональным отношениям.

**Профессиональные консультанты.** В зависимости от характера предложения, вам могут потребоваться различные виды знаний: инженерные навыки, знание вопросов социального развития, оценка воздействия на окружающую среду, финансовое планирование, бухгалтерский учет, ведение переговоров, мониторинг и оценка хода проекта и т.д. В предложении нужно четко оговорить, привлечение каких специалистов потребуется, насколько они доступны и каковы предполагаемые затраты.

**Организация** для реализации плана и предложения: в общем, реализацию предложения можно рассматривать как серию официальных и неофициальных соглашений<sup>2</sup> между всеми сторонами, участие которых необходимо. Правильное определение очередности этих контрактов — это хороший способ определить, насколько реализуем проект и представить последовательность действий, предусмотренных предложением и планом. Кроме того,

<sup>2</sup> Соглашение: обещание, обычно в письменной форме, оказать определенные услуги или поставить определенные товары в обмен на определенную компенсацию.

важно определить полномочия и ответственность основных лиц или должностей в течение всего цикла планирования, строительства или подготовки к практической деятельности и собственно деятельности. Организационная схема может служить хорошей иллюстрацией, однако основной способ решения этой задачи — составить четкие должностные инструкции. Если формулировка рекомендаций и принятие решений возлагается на комитет (вместо оценки и утверждения рекомендаций ответственным лицом), необходимо предусмотреть процедуру устранения тупиковых ситуаций и задержек.

**Ссылка:** подробнее см. Главу 2.1, Главу 3, задание 3 и шаблон «КТО» в Приложении I.

#### **Как: план**

**Как** будет реализовываться предложение? **Как** будет завершено планирование? **Как** будет финансироваться предложение? **Как** будут осуществлены этапы строительства и подготовки к практической деятельности? **Как** будут осуществляться деятельность и техническое обслуживание, мониторинг и оценка? **Как** будут происходить управление рисками и разрешение проблем? **Как** будет вестись мониторинг хода выполнения и отчетность?

**Текущее состояние:** в предложении следует четко оговорить, что уже сделано и что делается в настоящее время. Это та стартовая площадка, с которой начинается ваш план. При этом вам придется сделать ряд допущений (в том числе, допущение, что просьба о выделении ресурсов, содержащаяся в вашем предложении, будет удовлетворена); они также должны быть четко отражены в предложении. Очень часто встречаются предложения, из которых невозможно понять: кто является Ответственным исполнителем и каково современное состояние проблемы? Особенно важны в этом отношении следующие моменты: является ли организация, осуществляющая проект, юридическим лицом? Есть ли у нее банковский счет? Ведет ли она официальную отчетность? Включение этой информации обеспечивает необходимое «введение» в ваше предложение.

**Ключевые вехи:** большинство предложений допускают деление на конкретные отрезки времени, по итогам которых достигается одна из ключевых вех:

- От текущего состояния до **завершения планирования**
- От завершения планирования до **окончательного утверждения**
- От окончательного утверждения **до начала этапа строительства или подготовки к практической деятельности**
- От этапа строительства или подготовки к деятельности собственно к **деятельности**
- От деятельности к **текущему обслуживанию, управлению и отчетности, включая мониторинг и оценку**

**Завершение планирования** означает, что все детали, которые включаются в план, определены и уяснены. Условия, при которых те или иные действия рентабельны или нерентабельны, также прояснены.

**Финансовая структура:** вне зависимости от того, идет ли речь о разовом гранте одного донора для финансирования разового проекта или о комбинации заемных средств, смешанного финансирования и собственного капитала для «запуска» компании, которая, как ожидается, должна расти, у каждого предложения есть финансовая структура, которую необходимо

изложить и объяснить. Откуда будут получены средства? Как они будут потрачены? Как с течением времени изменится и будет выглядеть эта структура? В самом простом виде, вариантом финансовой структуры может служить банковский счет, куда стекаются все средства. Как только это ясно, становятся возможны различные комбинации и «схемы».

**Окончательное утверждение и «завершение»:** соглашения о финансировании, контракты на проведение строительных работ, приобретение или аренда земельных участков, разрешения на строительство или на ведение той или иной деятельности, передвижение по общественным землям, использование природных ресурсов, контракты на продажу продукции строящихся объектов или оказание услуг в определенном регионе, контракты на поставку топлива, оборудования, автомобильные перевозки или наем персонала. Все перечисленное необходимо, чтобы достичь этапа, известного как «завершение» (событие, когда все это происходит, часто называется «финансовым завершением», поскольку инвесторы и кредиторы хотят знать, что все «переменные», которые могут быть «завершены», были завершены). В предложении вам следует продемонстрировать понимание этих событий и привести продуманный график. Очень часто приходится иметь дело с нереалистичными графиками: они формируют завышенные ожидания, которые, не будучи удовлетворены, провоцируют конфликты. Реалистичная оценка всех этапов, которые необходимо завершить и которые, действительно, нужны, — это прекрасное начало для вашего проекта.

**Строительство и подготовка к практической деятельности:** В любом случае, идет ли речь о сооружении какого-либо объекта или организации сервисной сети, всегда есть ряд важных и сложных задач. Эти задачи необходимо решить *после* того, как ресурсы и согласования были получены, но *прежде*, чем готовый продукт или услуга будут предложены группам клиентов. Обычно эти задачи связаны с предлагаемой технологией. Предложение должно содержать *критические* вопросы, актуальные на данном этапе. Это особенно важно в тех случаях, когда существует много неизвестных (например, состояние горной породы, через которую предстоит прокладывать туннель).

**Начало деятельности:** так называется отрезок времени, иногда очень непродолжительный, когда результаты строительства или подготовки к практической деятельности можно проверить и принять. В этот момент может происходить передача ответственности от организации, осуществлявшей строительство, к организации, которая будет осуществлять эксплуатацию.

**Деятельность и текущее обслуживание, управление и отчетность:** в предложении большое внимание часто уделяется сооружению или созданию чего-то нового. Не менее важно показать, как будет осуществляться повседневное управление создаваемым. При этом нужно продемонстрировать, как будет эксплуатироваться и обслуживаться то, что вы предлагаете.

- Увеличится или сократится стоимость вновь созданного с течением времени?
- Потребуется ли серьезные ремонтные работы и переоборудование после окончания строительства?
- Как будут вестись текущие дела? Как будут разрешаться экстренные ситуации?
- Какие виды отчетности будут вестись?

- Как эта отчетность будет распространяться и обсуждаться?
- Как будут приниматься решения?
- Как часто и на основании каких документов будут приниматься решения?

**Мониторинг и оценка:** с самого начала из вашего предложения должно быть понятно, как будет осуществляться мониторинг, а затем и оценка существующих условий (обычно называемых исходной точкой) и изменений, вызванных реализацией вашей программы. Данный вопрос можно рассматривать как часть управления и отчетности. Мониторинг и оценку часто выделяют в самостоятельное направление, поскольку речь идет об учете всего спектра результатов проекта, т.е. его вкладе в социальное развитие, спасение планеты, а также прибыльности проекта. Соответственно, у разных исполнителей одни и те же вещи могут относиться и к отчетности, и к мониторингу и оценке.

Примеры ключевых вех на этапе планирования

- Завершение планирования
- Определение финансовой структуры
- Завершение контрактов и определение бюджета

Примеры ключевых вех на этапе строительства или подготовки к практической деятельности

- Начало строительных работ
- Завершение строительных работ
- Приемка зданий
- Установка оборудования и приемочные испытания
- Открытие филиалов или офисов

Примеры ключевых вех на этапе деятельности

- Начало деятельности
- Квартальная и ежегодная отчетность о результатах деятельности
- Выполнение плана по регулярному техническому обслуживанию
- Завершение крупных ремонтных и восстановительных работ

**Ссылка:** См. Главу 2.1, Главу 3, задание 4 и шаблон «КАК» в Приложении I.

## Почему: преимущества

**Почему** предложение важно и почему его следует поддержать? Этот вопрос касается тех ожиданий, которые будут удовлетворены, а также последствий и результатов, которые будут иметь место, если предложение удастся реализовать.

Самое главное здесь — выявить и отразить **все** достигаемые при реализации проекта преимущества. Они могут быть классифицированы по трем категориям: **население, спасение нашей планеты и прибыль**.

**Социальные последствия и развитие (население):** спектр возможных преимуществ очень широк. Примером могут служить укрепление здоровья или повышение качества жизни в результате снижения загрязнения воздуха внутри помещений, а также увеличение

возможностей получения образования или повышения доходов.

**Экологические преимущества (спасение нашей планеты):** ожидания этого рода могут варьироваться от локальных до глобальных. Примерами могут выступать снижение нерационального потребления древесного топлива или уровня выбросов парниковых газов в атмосферу.

**Финансовая выгода (прибыль):** с финансовой точки зрения, предложение, по сути, является объявлением суммы средств, которые затрачиваются на реализацию планируемого проекта, а также сумм, получаемых с тех, кто пользуется создаваемыми благами, т.е. групп клиентов или лиц, желающих их спонсировать. Некоторые финансовые результаты и прибыль считаются «коммерческими», это обычно означает, что уровень принимаемых рисков уравнивается ожидаемой выгодой. Другие финансовые результаты называются «близкими к коммерческим», «некоммерческими», «благотворительными» или обозначаются с помощью других терминов, свидетельствующих о том, что нефинансовые преимущества проекта дополняют чисто финансовые результаты — помощь населению и спасение нашей планеты, развитие и забота об окружающей среде.

Комбинация задач социального развития, заботы об окружающей среде и финансовой прибыльности иногда именуется «тройной итоговой строкой», что позволяет отразить пользу для «населения, спасения нашей планеты и прибыли».

**Ссылка:** См. Главу 2.1, Главу 3, задание 5 и шаблон «ПОЧЕМУ» в Приложении I.

Есть и другие виды результатов, которые можно учитывать. Некоторые говорят о моральных результатах, возможности творить добро и улучшать качество жизни других людей; для других важны преимущества обучения и открытия рынка, т.е. создание человеческой инфраструктуры, которая обеспечит рост в будущем. Ответственные исполнители должны подробно отразить все возможные преимущества. Иногда отличие предложений по одному или нескольким незначительным пунктам может обеспечить одному из них одобрение поддерживающей стороны.

## Базовый вариант

Готовя предложение, Ответственный исполнитель должен рассматривать первые пять вопросов — Что, Где, Кто, Как, Почему - как взаимосвязанные, т.е. понимать, что изменения в одном могут повлечь за собой изменения в другом. Добиться полной ясности по всем вопросам, даже если собран большой объем информации, удастся очень редко. В результате, Ответственному исполнителю приходится использовать всю имеющуюся у него информацию и ответы, делая обоснованные допущения относительно того, что ему неизвестно. Его задача - реалистично представить, что получится из его планов. Такое представление называется **базовым вариантом**. Оно отражает то, что известно на момент подготовки предложения, и какие допущения при этом делаются.

**Базовый вариант:** собранные факты и допущения относительно того, что предлагается, особенно те, которые касаются времени, денежных средств и ресурсов. Это – одобрения официальными органами, график, первоначальные затраты, выручка, текущие расходы, необходимый персонал и оборудование, а также источники финансирования.

**Запрос:** показать, чего не хватает и что нужно для успеха, можно только на основании тщательной оценки всех действий, которые необходимо осуществить (Как?), и предельно реалистичной оценки ситуации (базовый вариант).

К числу категорий ресурсов, которых может не хватать, могут относиться:

- **Финансирование или техническая экспертиза** для завершения планирования
- **Стартовый капитал** для тестирования или развертывания части того, что предлагается
- **Партнеры** для формирования команды
- **Консультанты и эксперты**, помогающие решать важнейшие задачи
- **Системы и персонал** для управления реализацией
- **Финансирование строительных работ** в форме заемных средств и вложений в акции<sup>3</sup>

Для того чтобы искать необходимые ресурсы в правильном направлении, очень важно четко определить рамки запроса. Например, обращение за финансированием строительных работ к исследовательской лаборатории, существующей на государственные средства, - потеря времени для обеих сторон.

**Ссылка:** См. Главу 2.2, где дается базовая информация о бухгалтерском учете, финансах и календарном планировании, а также Главу 3, задание 6.

## Что если: анализ чувствительности

**Что если** все пойдет не по плану? Этот вопрос проверяет допущения, сделанные при планировании, и описывает возможные непредвиденные результаты и последствия.

Прежде всего, что может пойти не так? Составив список подобных отклонений, необходимо оценить вероятность каждого из событий и его влияние на ранее описанные преимущества проекта. Каково влияние разницы во времени: что если на завершение необходимых действий уйдет больше времени или, наоборот, они будут выполнены быстрее? Как насчет колебаний финансового характера: что если затраты или прибыль окажутся выше или ниже, чем планировалось? Что повлекут за собой изменения производительности: что, если количество единиц произведенной или потребленной продукции будет выше или ниже планового?

Затем возможны комбинации событий: что если подготовка чего-то к работе займет больше времени или обойдется дороже, чем планировалось, и объем производства окажется ниже?

- **События, влияющие на сроки:** если уйдет больше или меньше времени, чем по плану
- **События, влияющие на издержки и прибыли:** если затраты или прибыли будут отличаться от заложенных в базовом варианте в ту или иную сторону
- **События, влияющие на эффективность:** что если запланированные действия не дадут запланированных результатов
- **Прочие события:** например, смерть Ответственного исполнителя или экстремальные погодные условия, например, ураган или засуха

**Ссылка:** см. Главу 2.1, Главу 3, задание 7 и шаблон «ЧТО ЕСЛИ» в Приложении I.

Анализ чувствительности - основа того, что называется «управлением

<sup>3</sup> Заемные средства предоставляются на основании того, насколько предложение способно обеспечить возврат кредита в соответствии с четко оговоренными условиями. Вложения в акции производятся в обмен на долю от прибылей, получаемых в случае успешной реализации предложения.

рисками». Люди считают, что все пойдет, как задумано, и всем хорошо известно, что так бывает крайне редко. Не только Ответственный исполнитель, но и все остальные участники хотят знать, что будет, если произойдет то или иное событие.

## Кому: аудитория

**Кому** адресовано предложение? Речь идет о целевой аудитории, для которой готовится предложение. Предложение фокусируется на **ее** ожиданиях, **ее** потребностях и **ее** процессах, используемых при рассмотрении, утверждении и распределении ресурсов, запрашиваемых в предложении.

Диапазон **поддерживающих организаций**, которые предоставляют финансирование и услуги, определен достаточно хорошо. Он охватывает самые разные структуры, от чисто благотворительных до полностью коммерческих. На одном полюсе находятся благотворительные фонды и индивидуальные доноры. На другом — венчурные фонды и инвесторы с высоким уровнем прибылей. Предложений, которые были бы привлекательны для всех типов поддерживающих организаций, очень мало, если таковые вообще бывают. Исследование общих и специфических потребностей каждого из них является важнейшей задачей в процессе подготовки предложения. Приведенное ниже описание является упрощенным, но не слишком. В нем отражены общие принципы и накопленный опыт, которым Ответственные исполнители могут руководствоваться в своей работе.

**Источники финансирования** - Финансирование предложений, по сути, может осуществляться из четырех типов источников: **выручки** за продукты и услуги, включая субсидии деятельности; **грантов**, которые не нужно возвращать; **заемных средств**, которые необходимо вернуть на оговоренных условиях; и **акционерного капитала**, который оплачивается за счет возможных прибылей от реализации предложения.

**Выручка** - это платежи, производимые конечными пользователями и другими лицами в их интересах (например, программа субсидий, финансируемая государством, - это выручка в форме субсидии деятельности).

**Гранты** выделяются донорами: благотворительными фондами, программами, финансируемыми государством (включая многосторонние организации развития и специализированные программы), и другими специальными организациями.

**Заемные средства** предоставляются кредиторами: агентствами и банками развития, финансируемыми государством, некоторыми благотворительными фондами, специализированными инвестиционными фондами и инвестиционными фондами с социальной ответственностью, а также коммерческими банками.

**Акционерный капитал** поступает от инвесторов - владельцев компаний или спонсоров социальных программ, инвестиционных организаций, спонсируемых государством, специализированными инвестиционными фондами и инвестиционными фондами с социальной ответственностью, отдельных лиц и финансовых учреждений.

В целом (но есть много исключений), предложение о передаче технологии должно искать и учитывать все четыре типа источников финансирования для удовлетворения различных потребностей.

**Выручка** является наиболее логичным источником финансирования, прежде всего, для компенсации стоимости предоставляемого продукта или услуг, а также для обеспечения работы компании или программы, которая их предоставляет. В идеале, при этом должны оставаться средства на погашение взятых кредитов и выплат (именуемых дивидендами) акционерам. Иногда это называют **«очередностью использования денежных средств»**, когда получаемые суммы сначала идут на компенсацию стоимости товара или услуги («себестоимость реализованной продукции»), затем на другие текущие расходы (к числу которых относятся, например, налоги и проценты с кредитов), а затем на погашение кредитов (такие выплаты называются «основной суммой долга» или **«погашением»**, тогда как комбинация основной суммы и процентов именуется **«обслуживанием задолженности»**).

**Гранты на деятельность** являются логичным добавлением к выручке, если поступления от потребителей не покрывают стоимость товаров и услуг, но при этом есть весомые социальные, экологические или иные причины предоставлять этот товар или услугу потребителю или группе клиентов. Субсидии могут быть получены от финансируемых государством программ и благотворительных фондов.

**Капитальные субсидии** используются для снижения стоимости предложения, чтобы можно было покрыть затраты с помощью заемных средств и акционерного капитала. Капитальные субсидии часто связаны с более широким кругом вопросов: чтобы сделать продукт или услугу доступной потребителям путем снижения начальной стоимости, компенсировать более высокие затраты на одну технологию по сравнению с другой или покрыть единовременные издержки на внедрение технологии, со временем обещающей ощутимые преимущества.

**Заемные средства** привлекаются для финансирования строительства, приобретения товаров или оказания услуг, если ожидается, что выручка от продажи товаров или услуг позволит погасить кредит в установленные сроки и на оговоренных условиях. Одни кредиторы в силу различных причин предоставляют гибкие условия кредитования, а другие - нет.

**Акционерный капитал** называется рискованым, а также (в некоторых случаях) венчурным. Поставщики акционерного капитала, также называемые «инвесторами», чтобы отличать их от «кредиторов», предоставляющих заемные средства, и «доноров», выделяющих гранты, получают компенсацию только в случае успешности и прибыльности предложения.

Есть также несколько иных источников финансирования проектов, товаров и услуг, однако все они могут быть сведены к выручке, грантам, заемным средствам или акционерному капиталу. Лизинг, контракты на «строительство-эксплуатацию-передачу» (так называемый, BOT – контракт: *build-operate-transfer*) и продажа или приобретение в рассрочку - все это замаскированные кредиты. То же самое можно сказать об аккредитивах от поставщика. Промежуточные займы, привилегированные акции, квазикредит и квазикапитал - это комбинации заемных средств с акционерным капиталом. Монетизация (обналичивание) и продажа нереализованных объемов разрешенных выбросов парниковых газов или загрязняющих веществ - это выручка от различных потребителей за предоставляемый продукт или услугу. Ответственные исполнители должны: (1) избегать увлечения финансовым жаргоном; (2) понимать различные источники финансирования; и (3) разбираться в различных видах выгоды, которую преследуют потребители, доноры, кредиторы и инвесторы.

Последнее обстоятельство особенно важно. Когда вы подсчитываете входящие и исходящие потоки денежных средств за определенный период времени, можно определить то, что называется **нормой прибыли** проекта или предложения. Это очень грубый, но важный показатель двух вещей: **финансовой рентабельности** предложения (отрицательная норма прибыли означает, что вы больше тратите средств, чем получаете, и без дополнительных ресурсов в какой-то момент деньги у вас кончатся) и **аудитории**, которая может быть заинтересована. При отрицательной норме прибыли или норме прибыли, близкой к нулевой, вам потребуются гранты и субсидии. Прибыль от 0 до 5-7% может заинтересовать как доноров, так и инвесторов, учитывающих не только финансовые, но и социальные и экологические результаты проекта. При прибыли выше 5-7% предложение становится все более привлекательным для представителей частного сектора. Некоторые считают, что пороговой величиной являются 10%, однако более низкий порог означает не недостаточную интересность, а то, что предложение потребует комбинации заемных, собственных средств и других источников финансирования. Чтобы с полным основанием называть предложение ориентированным на частный сектор, необходимо обеспечить двузначную норму прибыли.

**Ссылка:** См. Главу 2.1, Главу 3, задание 8 и особенно Главу 4. Также см. шаблон «КОМУ» в Приложении I.

## Доработка

Даже хорошо продуманное предложение с «тройной итоговой строкой» (которое сочетает финансовую отдачу с задачами социального развития и охраны окружающей среды) может потребовать частичной доработки, чтобы подчеркнуть ряд моментов для определенной аудитории.

**Логические рамки** — это описание более широкого контекста, в котором можно рассматривать предложение. Они часто важны для благотворительных фондов и организаций, выступающих за социальные изменения. Решение этих организаций может быть позитивным, когда они получают информацию насколько предложение актуально для достаточно широкого круга проблем.

**Нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов** иногда можно «монетизировать», т.е. продать, но для этого нужно обладать пониманием специальных процедур и правил. Основные элементы, которые нужно понимать — это «базовая линия», «дополнительная выгода» и «стоимость».

**Заемные средства** связаны с необходимостью понимания требований и процессов, принятых у кредиторов. Для переговоров по вопросу кредитования полезно рассчитать такие показатели, как коэффициент обслуживания долга, и иметь четкое описание обеспечения и гарантий<sup>4</sup>.

**Прибыль на акцию** является ключевым индикатором для многих частных инвесторов, и от его обоснования будет зависеть то, насколько серьезно коммерческие инвесторы станут рассматривать предложение. Данный индикатор показывает, сколько средств у вас остается после того, как вы выплатили все согласованные суммы другим участникам предложения и зарезервировали средства для будущих расходов. Когда финансисты говорят об итоговой строке, обычно они имеют в виду именно эту сумму.

**Ссылка:** Подробнее о доработке см. Главу 5, а также шаблоны в Приложении I.

<sup>4</sup> Обещания, которые обязывают осуществить выплату или передать некую собственность при определенных условиях.



## Как собрать все это вместе

Хорошо подготовленное предложение должно отвечать на вопросы:

Что ⇒ Где ⇒ Кто ⇒ Как ⇒ Почему ⇒ Что если ⇒ Кому?

### Контрольный список

#### Что?

- > Предлагаемый продукт или услуга
- > Технология, на которой основан продукт или услуга
- > Группа клиентов, которой предлагается продукт или услуга
- > Релевантность продукта, услуги и технологии для группы клиентов
- > Запрашиваемые ресурсы

#### Где?

- > Место, где будет осуществляться предложение, и его характеристики
- > Социальные, экономические, демографические, культурные особенности, уровень дохода и благосостояния
- > Регулятивная среда и деловой климат

#### Кто?

- > Ответственный исполнитель
- > Владельцы и спонсоры
- > Управляющие органы
- > Сотрудники и персонал
- > Подрядчики и поставщики
- > Утверждающие органы
- > Заинтересованные стороны
- > Консультанты
- > Организационная структура

#### Как?

- > Нынешнее состояние
- > Этапы и календарный план до завершения планирования
- > Этапы от завершения планирования до окончательного утверждения
- > Этапы от окончательного утверждения до начала строительства (или начала этапов подготовки к практической деятельности)
- > Этапы от начала строительства / подготовки к практической деятельности до завершения строительства и начала деятельности
- > Планы практической деятельности, технического обслуживания, управления, бухгалтерского учета и отчетности
- > План мониторинга и оценки
- > Важнейшие контракты
- > Финансовая структура

#### Почему?

- > Финансовые ожидания
- > Социальные последствия и влияние на развитие
- > Экологические преимущества
- > Перспективы роста
- > Перспективы «воспроизводства» подобных проектов
- > Прочие преимущества

#### Базовый вариант

- > Сроки, затраты, прочие ресурсы и ключевые события для завершения планирования, для перехода от планирования к этапу начала строительства или подготовки к практической деятельности и для реализации этого этапа
- > Общие затраты на проект до начала предоставления продукта или услуги и структура финансирования:
  - Гранты
  - Помощь в форме услуг и собственность
  - Заемные средства
  - Инвестиции
  - Операционный доход
  - Текущие расходы
  - Потоки финансовых средств от операций
  - Прочие источники дохода, например, нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов
- > Норма прибыли проекта или предложения
- > Уплата процентов кредиторам и другим лицам
- > Амортизационные расходы
- > Налоги
- > Погашение основной суммы долга
- > Коэффициент обслуживания долга
- > Остающиеся финансовые средства
- > Прибыль на акцию для инвесторов

#### Что если?

- > Нарушение календарного плана
- > Изменения затрат и выручки
- > Изменения в эффективности производства
- > Смена ключевых участников
- > Изменения в законодательстве или регулятивной среде
- > Изменения среди владельцев, кредиторов, инвесторов, спонсоров
- > Недостаточная укомплектованность персоналом

#### Кому?

- > Потребители: домашние хозяйства, компании, сообщества и специализированные программы (например, углеродные фонды), желающие приобрести предлагаемые продукты или услуги полностью или частично
- > Доноры: благотворительные организации, программы, финансируемые государством, многосторонние организации и специализированные программы и организации
- > Кредиторы: некоторые благотворительные организации, организации и программы развития, финансируемые государством, специализированные программы, фонды социальной ответственности, коммерческие банки и другие финансовые учреждения
- > Инвесторы: партнеры, поставщики, подрядчики, инвестиционные компании, финансируемые государством, специализированные программы и фонды, венчурные инвесторы

## Контрольный список содержания предложения

- Дата
- Название проекта или предприятия
- Месторасположение
- Контактная информация Ответственного исполнителя
- Продукт или услуга
- Технология
- Потребители/клиенты
- Нынешнее состояние
- Масштаб проекта, ожидаемые затраты и календарный план с разбивкой на этапы планирования, строительства или подготовки к практической деятельности и собственно деятельности
- Текущие потребности и запросы
- Рыночные условия
- Условия деятельности
- Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения)
- Владельцы и спонсоры
- Команда
- Заинтересованные стороны
- Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности)
- Этапы реализации и план
- Потоки финансовых средств и подробный календарный план
- Последствия и выгода
- Анализ чувствительности (что если?)
- Риски и меры по их устранению

**Ссылка:** См. три образца обобщенных предложений в Главе 3 и подробный образец в Приложении II.



## 2. Прежде, чем готовить предложение

Существует немало руководств и Интернет-ресурсов, призванных помочь подготовить предложение, бизнес-план или заявку на грант<sup>5</sup>. Увы, многие из них носят общий характер, чтобы быть полезными на практике, а другие затрагивают слишком широкий круг аспектов.

В данной главе будут рассмотрены **четыре темы**, в которых необходимо разобраться прежде, чем готовить предложение. Решение этих вопросов сейчас позволит сэкономить время в будущем, а также будет способствовать коммуникации между Ответственным исполнителем, готовящим и представляющим предложения, и Поддерживающими сторонами, принимающими предложения на рассмотрение.

Эти четыре темы таковы:

- Подготовка предложения на базе «семи вопросов»
- Базовые понятия из области бухгалтерского учета, финансов и планирования
- Классификация проектов
- Оценка Ответственного исполнителя и команды

### Накопленный опыт:

- Ответственным исполнителям нужна помощь в подготовке и представлении предложения финансистам. Существуют сотни веб-сайтов, руководств и изданий, которые призваны решать эту задачу. К сожалению, большинство из них разочаровывают, стоит только ознакомиться с оглавлением и первой страницей. Лучше потратить время на тщательный сбор информации и ответы на вопросы, чем на поиск идеальных схем и форм.

### 2.1 Семь вопросов

В настоящем руководстве главными являются семь пунктов, сводимые к вопросам **Что, Где, Кто, Как, Почему, Что если и Кому?**

Хорошо подготовленное предложение, построенное на таком подходе и содержащее описание основной идеи, условий, команды, плана реализации, ожиданий и зависимостей, удовлетворит исходные требования кредиторов, инвесторов, доноров и т.д. Задача Ответственного исполнителя - как следует проработать эти пункты по отдельности и вместе взятые, не забывая при этом о своей аудитории. У простого, полного и сбалансированного предложения отличные шансы привлечь внимание Поддерживающих сторон, которые затем могут включиться в процесс и совместно с Ответственным исполнителем уточнить результаты и эффективно принять решение о поддержке или отклонении проекта.

#### 2.1.1 Что? – Продукт, услуга, технология, клиент

**Основная идея:** **Что** предлагается? Какая технология, продукт или услуга планируются? Как этот план будет реализовываться? Какие ресурсы запрашиваются? **Основной любого предложения является четкое описание и обоснование предлагаемого продукта или услуги и объяснение, какой группе клиентов он будет предлагаться.**

<sup>5</sup> Инвестиционные меморандумы, заявки на грант, ответ на приглашение подавать предложения, бизнес-план или описание проекта — все эти документы, как бы они ни назывались, являются «предложениями». Это значит, что для успешного утверждения они должны содержать четкий план действий и запрос на ресурсы, необходимые для реализации данного плана.

Суть любого предложения в том, чтобы представить нечто новое. Это может быть новый продукт, позволяющий получать больше тепловой энергии при использовании того же объема топлива или преобразовывать в электроэнергию энергию движущейся воды. Это может быть новая конструкция противомоскитных сеток, позволяющая снизить риск заболевания малярией, или услуга, позволяющая определить способы снижения объемов топлива, тепла или электроэнергии, потребляемой в агропромышленном комплексе. Это может быть модификация сельскохозяйственной культуры, процесса или продукта, обеспечивающая адаптацию к изменениям местного климата.

Практически во всех случаях предложение продукта или услуги сопряжено с технологиями. В предложении, прежде всего, должно быть показано, что предлагаемый продукт или услуга имеют смысл. Затем надо четко продемонстрировать релевантность предлагаемой технологии. Подробное объяснение технологии до того, как доказана ее адекватность в существующих условиях, нарушает логику изложения и не рекомендуется.

**Предлагаемый продукт или услуга:** в предложении должно быть четко оговорено, какой именно продукт или услуга составляет его предмет. Продукты или услуги описываются с помощью таких выражений как «бытовые электроприборы», «экологически чистое производство» или «усовершенствованное топливо для приготовления пищи».

**Технология,** на которой основаны продукт или услуга: в предложении должно содержаться краткое описание технологии, с помощью которой будут обеспечиваться предлагаемый продукт или услуга. Как правило, технологии описываются посредством таких выражений, как «фотоэлектрические элементы» или «средненапорная гидроэлектростанция с использованием радиально-осевой турбины». Технологиями также могут быть названы усовершенствования, позволяющие более эффективно использовать ресурсы или связанные с изменением местных условий (оснащение повозок резиновыми шинами представляет собой усовершенствование, обусловленное появлением асфальтированных дорог; растения, устойчивые к засухе, также являются приспособлением - в данном случае, к миру с высоким содержанием парниковых газов в атмосфере).

**Группа клиентов,** которым предоставляется продукт или услуга: потребители, которым адресовано предложение продукта или услуги или целевая группа программы, финансируемой третьей стороной.

#### Накопленный опыт:

- Несмотря на обилие источников информации - по технологиям, условиям в странах, менеджменту, источникам финансирования - Ответственным исполнителям необходимо собрать данные по ряду ключевых вопросов: рынок, конкуренция, регулятивная среда. Качество сбора и обработки информации станет хорошим показателем практических способностей Ответственного исполнителя.
- Интересный вопрос: «Откуда берутся хорошие идеи предложений, предприятий и проектов?» выходит за рамки данного руководства. Впрочем, ответ на него одновременно очевиден (эти идеи генерируются Ответственными исполнителями) и не очень (идеи есть повсюду, они просто ждут, чтобы их кто-то «подобрал»). Например, разные страны готовят различные национальные планы - по сельскому хозяйству, энергетике, борьбе с бедностью или изменениями климата, а доноры поддерживают различные подходы и технологии. Затем есть самый надежный и проверенный временем способ: накопленный спрос на что-то, что не предлагается на рынке. Кроме того, есть перспективные прогнозы и оценки, которые определяют потребности и будущие рыночные возможности.
- Например, под эгидой Рамочной конвенции ООН по изменению климата готовятся документы, называемые «оценками технологических потребностей» (ОТП). В этих ОТП определяются приоритеты для страны по части смягчения изменений климата и адаптации к ним. С одной стороны, это хорошая информация по данной стране. С другой стороны, это отличный показатель более крупных и долгосрочных проблем и приоритетов, которые следует учитывать при анализе «Где».

**Релевантность:** в предложении должно быть кратко объяснено, почему данный продукт или услуга подходит группе клиентов (он доступен, создает важные блага, превосходит другие альтернативы), а также, почему оправдано (снижение издержек, простота технического обслуживания) и надежно применение данной технологии.

## ЧТО?

- a. «Мы предлагаем построить гидроэлектростанцию мощностью 500 кВт, использующую течение реки, для снабжения окрестных территорий возобновляемой энергией».
- b. «Мы предлагаем организовать оказание медицинских услуг населению сельских районов, не охваченных действующими медицинскими учреждениями».
- c. «Мы предлагаем реализовать программу микрофинансирования, направленную на улучшение возможностей приготовления пищи на дому у категории населения с наименьшим уровнем дохода».
- d. «Мы предлагаем преобразование загрязняющих веществ в топливо путем анаэробного разложения отходов сельскохозяйственной промышленности».

### Полезная информация о технологиях доступна из следующих источников:

- «Группа развития промежуточных технологий» (Intermediate Technology Development Group, ITDG, [www.itdg.org](http://www.itdg.org)), недавно переименованная в «Практические действия» (Practical Action), предлагает множество технических сводок по вопросам энергетики, питьевого водоснабжения и очистки, производства и других секторов. Это документы объемом в 5-10 страниц, снабженные иллюстрациями и перекрестными ссылками. Организация также предлагает обширный каталог книг и журналов, посвященных малому бизнесу и микрофинансированию.
- Национальная лаборатория возобновляемой энергии США (National Renewable Energy Laboratory, NREL, [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov), [www.nrel.gov/technologytransfer](http://www.nrel.gov/technologytransfer)) предлагает большой архив информации с уклоном в сторону исследований и разработок в области возобновляемой энергии. Лаборатория предлагает ряд продвинутых приложений для энергетики (включая HOMER, Hybrid2 и RETFinance) и регулярно обновляемые информационные издания по технологиям (Power Technologies Energy Data Book).
- RETScreen, финансируемый Канадским центром по разработке технических средств для добычи полезных ископаемых и энергетики, NASA, ЮНЕП, ГЭФ и Министерством природных ресурсов Канады (RETScreen, [www.retscreen.net](http://www.retscreen.net)) – имеет сайт по технологиям возобновляемых источников энергии (фотоэлементы, пассивное использование солнечной энергии, солнечные воздушные системы отопления, солнечные системы горячего водоснабжения, био-отопление, гидроэлектростанции малой мощности, энергия ветра). Там имеются вводные данные (объемом 5-10 страниц) и описание технических условий, расчетов и алгоритмов (40-50 страниц), затем даются электронные таблицы, позволяющие анализировать эффективность, затраты и финансы, а также объем выделяющихся парниковых газов.
- Координационный центр по передаче технологий при Секретариате РККИ ООН (UNFCCC Secretariat Technology Transfer Clearing House, <http://ttclear.unfccc.int/ttclear/jsp/index.jsp>) - хранилище информации и отчетов по передаче технологий под эгидой Рамочной конвенции ООН по изменению климата. На сайте вы найдете огромную подборку данных от идей проектов, концепций и предложений, извлеченных из оценок технологических потребностей и других источников, до обмена информацией с помощью специальной коммуникационной сети, включая информацию по проектам и компаниям.

*См. описание более 40 ресурсов в Приложении IV.*

### 2.1.2 Где? – Место, рынок и условия

Условия: **Где** будет реализовываться предложение? Данный вопрос касается места, рынка, правовых и операционных условий, на которые ориентировано предложение. В данном случае понятие «где» имеет несколько значений. **Все условия специфичны. Успех или провал предложения в значительной степени будет зависеть от ряда факторов, которые необходимо понимать и объяснять.** Во-первых, оно описывает физическое местонахождение того, что предлагается, — иными словами, деревню или город, район или реку, где будет реализовываться проект. Во-вторых, речь идет о **социально-экономических и**

**политико-административных условиях**, определяющих ситуацию, в которой выполняется проект: **эти и многие другие факторы определяют шансы на успех или провал.**

**География:** предложение должно быть четко привязано к определенному географическому местоположению. Очень полезно приложить простую карту объекта или территории, на которой оказывается услуга. Это помещает их в более широкий контекст страны или региона.

**Рынок:** территория охвата предложения обладает определенными социальными, экономическими и культурными характеристиками, которые нужно описать. Обычно требуется четко отразить распределение доходов и благосостояния в данном районе.

**Регулятивная среда:** законы и нормы, которые будут влиять на создание и работу того, что предлагается, обозначаются как «регулятивная среда». Обычно требуется соблюдение национальных и местных норм. В предложении должны быть изложены **все** применимые законы и нормы, касающиеся порядка реализации предложения. К их числу могут относиться нормативы по безопасности, охране окружающей среды и правила, регулирующие проведение строительных работ.

#### ГДЕ?

- a. «Этот безопасный для окружающей среды объект будет построен в сельском районе Гватемалы, производимая на нем возобновляемая энергия будет с прибылью продаваться национальной сетевой компании на основании контракта на продажу электроэнергии сроком на 10 лет, что допускается национальным законодательством и существующими регулятивными нормами».
- b. «Медицинские услуги будут предлагаться в сельских районах на северо-западе Замбии на базе четырех существующих и трех новых клиник, что будет обеспечено партнерством независимых неправительственных организаций».
- c. «Адресатом микрофинансирования деятельности, направленной на извлечение дохода, станет большая группа семей, проживающих в сельских районах Боливии. Это будет достигнуто путем расширения уже существующей организации, представляющей микрофинансирование, которая ранее работала в городе Ла-Пас».
- d. «Отходы крупнейшей в Таиланде фабрики по производству тапиоки будут перерабатываться в топливо, а затем в электроэнергию на основании принятого пять лет назад закона Таиланда о малых производителях энергии».

#### Накопленный опыт:

➤ В совершенном мире политика будет «правильной», равно как и «цены»; соответственно, проекты будут выполняться, как следует. Пока же приходится признать, что политика может влиять на реализацию проекта как угодно: положительно, отрицательно, а то и вообще никак не влиять. Следует показать, что позитивные и негативные факторы поддаются управлению. Для формирования благоприятной политической среды необходимы хорошие проекты. Для правильных проектов требуется хорошая политика. Круг замкнулся.

**Полезная информация об условиях доступна из следующих источников:**

- Международное энергетическое агентство (International Energy Agency, IEA, [www.iea.org](http://www.iea.org)) - крупный поставщик информации и прогнозов, касающихся производства и потребления энергии. Доклады «Обзор мировой энергетики» (World Energy Outlook) являются важным источником данных о развивающихся странах. Обладает библиотекой по вопросам энергетических технологий и технологического сотрудничества. Предоставляет информацию для предложений в области энергетики, авторы которых хотели бы описать более широкий контекст.
- World Information ([www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com)) полезный и легкодоступный источник информации по странам и регионам, особенно при использовании вместе с CIA World Factbook и данными МВФ.
- Международный валютный фонд – МВФ (International Monetary Fund, IMF, [www.imf.org](http://www.imf.org)) предлагает информацию по отдельным странам. Использование данных МВФ по странам и регионам в предложениях вполне допустимо, равно как и данных CIA World Factbook и [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com).

*См. описание более 40 ресурсов в Приложении IV.*

**2.1.3 Кто? – Ключевые действующие лица и заинтересованные стороны**

**Команда:** Организация, компания, сообщество или индивид(ы), которые отвечают за реализацию на практике того, что предлагается, и результаты этого, составляют «кто» предложения, т.е. стороны, отвечающие за действия и принимающие на себя риск неудачи. **Кто** будет выступать в качестве Ответственного исполнителя и доведет предлагаемое до завершения? **Определение алгоритма успешной работы со всеми сторонами, сотрудничество и поддержка которых необходимы, - одна из самых важных задач. Пренебрежение ключевым участником — одна из самых серьезных ошибок. Отбор участников производится на самом раннем этапе. Большинство организаций, предоставляющих финансы и услуги, сочтут качество Ответственного исполнителя и команды самым значимым фактором, оцениваемым при принятии инвестиционного решения.**

**Ответственный исполнитель:** Первым делом следует определить «Ответственного исполнителя» и подчеркнуть его значимость. Ответственным исполнителем называется отдельное лицо или небольшая группа лиц, необходимых для успешной реализации проекта; эти лица вкладывают в предложение свое время и средства, они готовы довести проект до конца и принимают на себя ответственность за провал. По мнению доноров, кредиторов и инвесторов основным фактором успеха является именно ответственный исполнитель. При этом не важно, как его называют - «менеджер», «команда проекта», «организатор», «разработчик», «предприниматель» или «компания». Чрезмерная фокусировка на процессе и процедуре, а не на людях как ключевом факторе успеха, является частой причиной неудачи предложений. Для Ответственного исполнителя характерны ответственность, преданность и готовность идти на риск. Кроме того, именно он обычно готовит предложение для презентации другим лицам.

**Накопленный опыт:**

- Ответственные исполнители привержены идее сделать что-то новое. Они должны уметь четко и просто объяснять эту ключевую идею и свою приверженность ей. Поддерживающим организациям следует уважать это качество Ответственного исполнителя и не пытаться «приспособить» его к своим собственным потребностям. Даже после короткого общения между Ответственным исполнителем и Поддерживающей стороной должно быть понятно, насколько они «подходят» друг другу.
- Ответственные исполнители не злоупотребляют секретностью. Поддерживающим сторонам не стоит тратить свое время на Ответственных исполнителей, которые считают свои основные идеи «слишком конфиденциальными» или «слишком фирменными», чтобы передавать их в форме письменных предложений или бизнес-планов.

**Владельцы и спонсоры:** отдельные лица или группы лиц, предоставляющие капитал

и осуществляющие финансирование предложения. Ответственные исполнители также могут выступать в качестве владельцев и спонсоров. Владельцы и спонсоры обеспечивают поддерживать свое предложение ресурсами. К таковым могут относиться финансирование, собственность, репутация и опыт. Кроме того, для реализации проекта владельцы и спонсоры берут на себя обязательства и дают гарантии.

**Управляющий орган:** если речь идет о компании или проекте, обеспеченном контрактом, предполагается, что выполнением плана будет ведать управляющий орган. В качестве такового может выступать совет директоров, консультантов или супервизоров (что зависит от структуры и местных условий). Однако в предложении должно быть четко оговорено, как будут приниматься или утверждаться основные решения. Кто обладает всей полнотой власти и контролирует бюджет?

**Сотрудники и персонал** представляют собой кадровый ресурс, который мобилизуется для реализации предложения. Следует продемонстрировать, что вы можете получить достаточно кадров, обладающих необходимой подготовкой и мотивацией, для успешного решения различных задач. Кроме того, грамотное предложение должно содержать полный расчет затрат на всю команду проекта и распределение этих затрат по времени.

Подрядчики и поставщики поставляют товары и услуги, которые нужны вам для выполнения плана. С одной стороны, они являются вашими «партнерами», с другой стороны, — это ключевые участники, которых вы практически не можете контролировать, но от работы которых зависит реализация проекта. Их следует подбирать обдуманно и рационально. Выбирая оборудование, подрядчика или провайдера услуг, Ответственные исполнители и Поддерживающие стороны должны просчитать, что они намерены делать, если запланированная поставка товаров или услуг не состоится.

**Утверждающие органы:** использование общественных земель, строительные работы, ведение той или иной деятельности, природоохранные мероприятия, обеспечение здоровья и безопасности, использование опасных материалов, создание юридического лица, ведение бизнеса и даже уплата налогов - все это требует получения соответствующих разрешений.

Для этого существуют утверждающие органы, которые должны быть известны Ответственному исполнителю, а сам он должен уметь работать с ними. В предложении необходимо продемонстрировать эту способность. Нужно знать правила игры и владеть ими, а не исходить из посылки, что утверждение будет получено «автоматически», особенно благодаря хорошим личным или профессиональным отношениям.

**Профессиональные консультанты.** В зависимости от характера предложения, вам могут потребоваться различные виды знаний: инженерные навыки, знание вопросов социального развития, оценка воздействия на окружающую среду, финансовое планирование, бухгалтерский учет, ведение переговоров, мониторинг и оценка хода проекта и т.д. В предложении нужно четко оговорить, привлечение каких специалистов потребуется, насколько они доступны и каковы предполагаемые затраты.

**Организация** для реализации плана и предложения: в общем, реализацию предложения

#### Накопленный опыт:

- Поддерживающие стороны должны с особой осторожностью подходить к предложениям, требующим специальных навыков, заметно отличающихся от тех, которыми обладает Ответственный исполнитель. Так часто бывает, если последний намеревается резко поменять сферу своей деятельности или сосредотачивается исключительно на технологических аспектах плана.

можно рассматривать как серию официальных и неофициальных соглашений между всеми сторонами, участие которых необходимо. Правильное определение очередности этих контрактов - это хороший способ определить, насколько реализуем проект, и представить последовательность действий, предусмотренных предложением и планом. Кроме того, важно определить полномочия и ответственность основных лиц или должностей в течение всего цикла планирования, строительства или подготовки к практической деятельности и собственно деятельности. Организационная схема может служить хорошей иллюстрацией, однако основной способ решения этой задачи - составить четкие должностные инструкции. Если формулировка рекомендаций и принятие решений возлагается на комитет (вместо оценки и утверждения рекомендаций ответственным лицом), необходимо предусмотреть процедуру устранения тупиковых ситуаций и задержек.

### КТО?

- a. «Гидроэлектростанция будет проектироваться, финансироваться, строиться и эксплуатироваться новой компанией, владельцами и работающими с полной занятостью менеджерами которой будут три партнера, обладающие 35-летним опытом в сфере сооружения подобных объектов».
- b. «Медицинские услуги будут оказываться...
  - i. на основе партнерства трех местных, одной национальной и одной международной неправительственных организаций. Они создадут общую команду управленцев, руководитель которой будет обладать всеми необходимыми полномочиями для реализации данного предложения.
  - ii. на основе нового партнерства, во главе которого будет стоять ИМЯ, который получит право принимать все необходимые решения от наблюдательного совета, состоящего из представителей всех пяти сотрудничающих организаций».
- c. «Будет создан новый отдел по финансированию сельских жителей, во главе которого будет стоять главный управляющий, подотчетный генеральному директору организации, представляющей микрофинансирование».
- d. «Для реализации предложения будет создана специальная компания в форме совместного предприятия между фабрикой по производству тапиоки и компанией Ответственного исполнителя, который будет выполнять функции генерального директора предприятия. Срок его контракта будет составлять три года. В указанной компании ему будут помогать три технических специалиста и акционеры».

#### 2.1.4 Как? – План

**План реализации:** такие элементы как планирование, финансирование, операции, строительство, управление, мониторинг и оценка, т.е. пункт «как» в предложении. **Успешное предложение демонстрирует высокий уровень владения всеми факторами, с которыми предстоит иметь дело. Именно здесь Ответственный исполнитель показывает, как он обеспечит целостность и управляемость проекта.**

**Как** будет реализовываться предложение? **Как** будет завершено планирование? **Как** будет финансироваться предложение? **Как** будут осуществлены этапы строительства и подготовки к практической деятельности? **Как** будет осуществляться деятельность и техническое

обслуживание, мониторинг и оценка? **Как** будут происходить управление рисками и разрешение проблем? **Как** будет вестись мониторинг хода выполнения и отчетность?

**Текущее состояние:** в предложении следует четко оговорить, что уже сделано и что делается в настоящее время. Это та стартовая площадка, с которой начинается ваш план.

При этом вам придется сделать ряд допущений (в том числе, допущение, что просьба о выделении ресурсов, содержащаяся в вашем предложении, будет удовлетворена); они также должны быть четко отражены в предложении. Очень часто встречаются предложения, из которых невозможно понять: кто является Ответственным исполнителем и каково современное состояние проблемы? Особенно важны

в этом отношении следующие моменты: является ли организация, осуществляющая проект, юридическим лицом? Есть ли у нее банковский счет? Ведет ли она официальную отчетность? Включение этой информации обеспечивает необходимое «введение» в ваше предложение.

#### Накопленный опыт:

- Поддерживающие стороны должны внимательно следить, не является ли письменный план и предложение лишь инструментом, с помощью которого Ответственный исполнитель пытается расположить поддерживающую сторону в свою пользу и добиться финансирования.

**Ключевые вехи:** большинство предложений допускают деление на конкретные отрезки времени, по итогам которых достигается одна из ключевых вех:

- От текущего состояния до **завершения планирования**
- От завершения планирования до **окончательного утверждения**
- От окончательного утверждения до **начала этапа строительства или подготовки к практической деятельности**
- От этапа строительства или подготовки к деятельности собственно к **деятельности**
- От деятельности к **текущему обслуживанию, управлению и отчетности, включая мониторинг и оценку**

*Примеры ключевых вех на этапе планирования*

- Завершение планирования
- Определение финансовой структуры компании
- Заключение контракта и «финансовое завершение»

*Примеры ключевых вех на этапе строительства или подготовки к практической деятельности*

- Начало строительных работ
- Завершение строительных работ
- Приемка зданий
- Установка оборудования и приемочные испытания
- Открытие филиалов или офисов

*Примеры ключевых вех на этапе деятельности*

- Начало деятельности
- Квартальная и ежегодная отчетность о результатах деятельности
- Выполнение плана по регулярному техническому обслуживанию

- Завершение крупных ремонтных и восстановительных работ

### **Ключевые вехи определены**

**Завершение планирования** означает, что все детали, которые включаются в план, определены и уяснены. Условия, при которых те или иные действия рентабельны или нерентабельны, также прояснены.

**Финансовая структура:** вне зависимости от того, идет ли речь о разовом гранте одного донора для финансирования разового проекта или о комбинации заемных средств, смешанного финансирования и собственного капитала для «запуска» компании, которая, как ожидается, должна расти, у каждого предложения есть финансовая структура, которую необходимо изложить и объяснить. Откуда будут получены средства? Как они будут потрачены? Как с течением времени изменится и будет выглядеть эта структура? В самом простом виде, вариантом финансовой структуры может служить банковский счет, куда стекаются все средства. Как только это ясно, становятся возможны различные варианты и схемы.

**Окончательное утверждение и «завершение»:** соглашения о финансировании, контракты на проведение строительных работ, приобретение или аренда земельных участков, разрешения на строительство или на ведение той или иной деятельности, передвижение по общественным землям, использование природных ресурсов, контракты на продажу продукции строящихся объектов или оказание услуг в определенном регионе, контракты на поставку топлива, оборудования, автомобильные перевозки или наем персонала. Все перечисленное необходимо, чтобы достичь этапа, известного как «завершение» (событие, когда все это происходит, часто называется «финансовым завершением», поскольку инвесторы и кредиторы хотят знать, что все «переменные», которые могут быть «завершены», были завершены). В предложении вам следует продемонстрировать понимание этих событий и привести продуманный график. Очень часто приходится иметь дело с нереалистичными графиками: они формируют завышенные ожидания, которые, не будучи удовлетворены, провоцируют конфликты. Реалистичная оценка всех этапов, которые необходимо завершить и которые, действительно, нужны, - это прекрасное начало для вашего проекта.

**Строительство или подготовка к практической деятельности:** В любом случае, идет ли речь о сооружении какого-либо объекта или организации сервисной сети, всегда есть ряд важных и сложных задач, которые необходимо решить после того, как ресурсы и согласования были получены, но прежде, чем можно будет предложить группам клиентов готовый продукт или услугу. Обычно эти задачи связаны с предлагаемой технологией. В предложении необходимо зафиксировать **критические** вопросы, актуальные на этом этапе. Это особенно важно в тех случаях, когда существует много неизвестных (например, состояние горной породы, через которую предстоит прокладывать туннель).

**Начало деятельности:** так называется отрезок времени, иногда очень непродолжительный, когда результаты строительства или подготовки к практической деятельности можно проверить и принять. В этот момент может происходить важный переход ответственности от организации, осуществлявшей строительство, к организации, которая будет осуществлять эксплуатацию.

**Деятельность и текущее обслуживание, управление и отчетность:** очень часто в предложении большое внимание уделяется сооружению или созданию чего-то нового, однако

не менее важно показать, как будет осуществляться рутинное управление создаваемым. При этом нужно продемонстрировать, как будет эксплуатироваться и обслуживаться то, что вы предлагаете. Увеличится или сократится стоимость одного с течением времени? Потребуется ли серьезные ремонтные работы и переоборудование после окончания строительства? Как будут вестись текущие дела? Как будут разрешаться экстренные ситуации? Какие виды отчетности будут вестись? Как эта отчетность будет распространяться и обсуждаться? Как будут приниматься решения? Как часто и на основании каких документов будут приниматься решения?

**Мониторинг и оценка:** с самого начала из вашего предложения должно быть понятно, как будет осуществляться мониторинг, а затем и оценка существующих условий (обычно называемых исходной точкой) и изменений, вызванных реализацией вашей программы. Хотя данный вопрос можно рассматривать как часть управления и отчетности, мониторинг и оценку часто выделяют в самостоятельное направление, поскольку речь идет об учете всего

#### Накопленный опыт:

- Объясните ситуацию с мониторингом и оценкой, а также социальные и экологические преимущества вашего предложения с самого начала. Начните определять и оценивать количественно социальные и экологические преимущества и разберитесь в исходных условиях на самой ранней стадии планирования.

#### Полезная информация о планировании и реализации доступна из следующих источников:

- Азиатский банк развития (Asian Development Bank, ADB, [www.adb.org](http://www.adb.org)) и Институт Азиатского банка развития (Asian Development Bank Institute, ADBI, [www.adbi.org](http://www.adbi.org)) предлагают в онлайн-доступе большой объем информации (включая справочник ADB). На их сайтах можно найти много образцов проектных документов (в виде резюме). ADB предлагает вопросы, которые можно использовать при оценке условий реализации проекта, а ADBI предоставляет информацию об опыте, накопленном в определенных сегментах (финансирование, микрофинансирование, окружающая среда).
- Агентство США по страхованию частных инвестиций за рубежом (Overseas Private Investment Corporation), Администрация по делам малого бизнеса США (US Small Business Administration), портал "My Own Business" ([www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org)) предлагают набор инструментов, призванных помочь владельцам малого бизнеса на начальных этапах их деятельности. Особую ценность представляет онлайн-курс из 13 занятий, которые включают разделы по бухгалтерскому учету и потокам денежных средств, созданию предприятий, маркетингу и страхованию предпринимательской деятельности. В целом это текст и некоторое количество шаблонов и практических рекомендаций

*См. описание более 40 ресурсов в Приложении IV.*

спектра результатов проекта, т.е. его вкладе в социальное развитие, спасение нашей планеты и его прибыльности (они именуется «тройной итоговой строкой»). Соответственно, бывает, что у разных исполнителей одни и те же вещи относятся к отчетности и к мониторингу и оценке.

## КАК?

- а. «Проектированием гидроэлектростанции будет заниматься независимое конструкторское бюро соответствующего профиля. Финансирование будет осуществляться с помощью комбинации акционерного капитала, а также субординированного долга и долга, подлежащего первоочередной выплате. Строительные работы выполнит опытный подрядчик на основании контракта с фиксированной стоимостью. Эксплуатацию станции будет осуществлять небольшая, специально созданная компания, владельцами которой станут три партнера. Будет обеспечено соблюдение местных и международных стандартов выполнения разрешений на строительство и эксплуатацию. Разрешительным органам, налоговым управлениям,

кредиторам и инвесторам будет предоставляться ежемесячная и ежеквартальная отчетность».

- b. «Партнерством составлен план первичного развертывания системы услуг сроком на полгода. Также организована мобильная связь во всех клиниках-участницах и обеспечены еженедельная отчетность и встречи ключевых сотрудников один раз в два месяца. Генеральный директор будет ежемесячно посещать все объекты и составлять ежемесячные отчеты о достигнутых результатах. Через полгода будет проведена независимая оценка и определены необходимые коррективы и ключевые вехи программы на следующие полтора года. Результаты оценки будут опубликованы на создаваемом веб-сайте, включающем разделы общего и ограниченного доступа и форумы».
- c. «Подразделения в сельской местности будут открываться после того, как персонал пройдет трехмесячную подготовку в штаб-квартире. Руководители подразделений будут обладать необходимой компетенцией для работы с банками и регулирующими органами. Требования этих организаций будут учтены и при разработке стандартов кредитования, взимания долгов и отчетности. Эффективность портфелей кредитов подразделения будет ежемесячно и ежеквартально оцениваться; отчеты о результатах будут предоставляться правлению банка, донорам и органам власти каждые полгода».
- d. «После того, как компания ответственного исполнителя закончит проектные работы, состоится тендер на выполнение функций генерального подрядчика, и будут получены разрешения на строительство и производство энергии, а также одобрения природоохранных органов, электростанция будет введена в эксплуатацию в два этапа. Этап 1 будет финансироваться полностью за счет владельца, на данном этапе будут введены 33% мощности объекта. После приемки объекта у генподрядчика, начнется Этап 2, который на 25% будет финансироваться за счет акционерного капитала владельца и на 75% за счет двух кредитов, обеспеченных мощностями объекта и контрактами. Выручка рассчитана исходя из 95% стоимости высвобождаемого топлива, а завод вправе выкупить объект через 10 лет, уплатив сумму, равную объему инвестиций без учета амортизации. Заключены страховые договоры на случай аварий. С генерального подрядчика будут получены гарантии выполнения контракта».

### 2.1.5 Почему? – Преимущества

*Ожидания:* финансовые, социальные и экологические последствия, возможные итоги и результаты - как положительные, так и отрицательные, - риски и преимущества, угрозы и возможности, содержащиеся в предложении, в совокупности составляют ответ на вопрос «почему». **Почему** предложение важно и почему его следует поддержать? Самое главное здесь - выявить и отразить все достигаемые при реализации проекта преимущества. Они могут быть классифицированы по трем категориям: **население, спасение нашей планеты и прибыль.**

Очень часто находятся одна или две убедительные причины, чтобы сделать что-то. Эти причины влияют на преданность Ответственного исполнителя. Предложение должно описывать **все причины** и преимущества, которых можно достичь, и стараться обеспечить их максимальную взаимосвязанность.

### **Социальные последствия и развитие (население):**

спектр возможных преимуществ очень широк. Примерами могут служить укрепление здоровья или повышение качества жизни в результате снижения загрязнения воздуха внутри помещений, а также увеличение возможностей получения образования, создание рабочих мест для представителей местного сообщества или повышения доходов.

### **Экологические преимущества (спасение нашей планеты):**

ожидания этого рода могут варьироваться от локальных до глобальных. Примерами могут выступать снижение нерационального потребления древесного топлива или уровня выбросов парниковых газов в атмосферу, восстановление лесных насаждений и повышение качества воды в водоемах.

**Финансовая выгода (прибыль):** с финансовой точки зрения, предложение, по сути, является объявлением суммы средств, которые затрачиваются на реализацию планируемого проекта, а также сумм, получаемых с тех, кто пользуется создаваемыми благами, т.е. групп клиентов или лиц, желающих их спонсировать. Финансовые результаты оцениваются по величине прибыли и рентабельности инвестиций.

Есть и другие виды результатов, которые можно учитывать. Некоторые говорят о моральных результатах, возможности творить добро и улучшать качество жизни других людей; для других важны преимущества обучения и открытия рынка, т.е. создание человеческой инфраструктуры, которая обеспечит рост в будущем. Ответственные исполнители должны подробно отразить все возможные преимущества. Иногда отличие предложений по одному или нескольким незначительным пунктам может обеспечить одному из них одобрение поддерживающей стороны.

### **ПОЧЕМУ?**

а. «Данная гидроэлектростанция будет вырабатывать КОЛИЧЕСТВО киловатт-час электроэнергии из возобновляемого источника энергии и передавать их в национальную сеть, обеспечивая экономию КОЛИЧЕСТВО ископаемого топлива и предотвращение выбросов парниковых газов в объеме КОЛИЧЕСТВО. При этом будет создано около 30 рабочих мест при проведении строительных работ, а также восемь постоянных рабочих мест, будет улучшен местный водосбор и осуществлен проект по развитию местного сообщества, направленный на электрификацию 20 близлежащих домов. Кроме того, в результате реализации проекта восстановления лесных насаждений будут возобновлены насаждения на 50 га деградированных земель в окрестностях станции и улучшена подъездная дорога к данному району. Благодаря кредитному финансированию (кредит сроком на 12 лет, ставка процента - 8,5%, освобождение от уплаты подоходного налога сроком на пять лет) и продаже нереализованных объемов разрешений на выбросы парниковых газов за пять лет, рентабельность собственного капитала владельцев превысит 12%, и они получат единовременную выплату в размере \$350 тыс. при финансовом завершении проекта».

### **Накопленный опыт:**

➤ Отказ от стремления добиться результатов только одного порядка - финансовых, экологических или связанных с развитием - требует прописывания новых связей в предложениях и выхода на более широкий спектр финансовых интересов. Для этого также необходимы индивидуальная доработка и «наведение мостов» - помещение узких предложений в более широкий социальный контекст или рынок; добавление данных о финансовой структуре к «стандартной» модели потоков денежных средств; расчет новой или уникальной выгоды, например, монетаризации загрязнения окружающей среды.

- b. «Будут открыты три новых пункта оказания медицинской помощи в сельских районах и усовершенствованы четыре существующих; стоимость подготовки к практической деятельности составит СУММА; будет привлечен персонал в составе 27 полевых сотрудников и трех сотрудников, оказывающих административную поддержку. В течение первого года нашими услугами будут охвачены 100-115 тыс. клиентов. Впоследствии это количество будет увеличиваться на 5% в год в течение трех лет, пока не будет достигнут «нормальный» охват. В числе оказываемых услуг будут XYZ. Структура поддержки будет состоять из ABC. После двух лет работы будет проведена полная оценка (промежуточные оценки будут проводиться каждые полгода) и определены средние затраты на каждого клиента. Взимаемая оплата составит СУММА, а Департамент здравоохранения Замбии согласился обеспечить ABC».
- c. «Каждый работник, оформляющий ссуды, будет отвечать за портфель из XX ссуд, которые будут предоставляться по стоимости микрофинансирования плюс 3%. Кроме того, будет взиматься разовая плата за обслуживание в размере X%, которая будет вычитаться из поступлений от ссуды. При доле ссуд, по которым не выполняются обязательства, в портфеле, равной 2,5%, ожидается, что все подразделения в сельских районах выйдут на операционную самоокупаемость за три года и на финансовую самоокупаемость - за шесть. На этом этапе будет рассмотрен вариант выделения программы в самостоятельную организацию, которая предоставляет микрофинансирование и специализируется на обслуживании в сельской местности».
- d. «Благодаря 100% использованию акционерного капитала на Этапе 1, ожидаемая прибыль для инвесторов без учета нереализованных объемов разрешений на выбросы парниковых газов составит 8-10%. Тем не менее, при успешной реализации Этапа 2 и монетизации нереализованных объемов разрешений на выбросы парниковых газов вкпе с использованием предлагаемого займа (сроком на восемь лет при ставке процента 7,5-8,5%) общая прибыль инвесторов превысит 18%. Будет сэкономлено более 8 млн. л жидкого топлива и ликвидировано 10 из 12 стоков жидких отходов. Кроме того, общий объем сбрасываемых жидких отходов завода в результате первичной переработки маниоки (в тапиоку) будет лучше национальных и международных стандартов на ABC. Будет создано 25 рабочих мест при строительстве объекта и девять постоянных рабочих мест. Полностью будет ликвидирован вынос загрязняющих веществ в местные источники воды (а также свалка твердых отходов рядом с заводом)».

### Базовый вариант

#### Вопросы 1-5 - Базовый вариант

Готовя предложение, Ответственный исполнитель должен рассматривать первые пять вопросов - Что, Где, Кто, Как, Почему - как взаимосвязанные, т.е. понимать, что изменения в одном могут повлечь за собой изменения в другом. Добиться полной ясности по всем вопросам, даже если собран большой объем информации, удастся очень редко. В результате, Ответственному исполнителю приходится использовать всю имеющуюся у него информацию и ответы, делая обоснованные допущения относительно того, что ему неизвестно. Его задача - реалистично представить, что получится из его планов. Такое представление называется **базовым вариантом**. Оно отражает то, что известно на момент подготовки предложения, и какие допущения при этом делаются.

**Базовый вариант:** собранные факты и допущения относительно того, что предлагается, особенно те, которые касаются времени, денежных средств и ресурсов. Это – одобрения официальными органами, график, первоначальные затраты, выручка, текущие расходы, необходимый персонал и оборудование, а также источники финансирования.

**Запрос:** показать, чего не хватает и что нужно для успеха, можно только на основании тщательной оценки всех действий, которые необходимо осуществить (Как?), и предельно реалистичной оценки ситуации (базовый вариант), отражающей все факторы успеха и недостающие ресурсы.

К числу категорий ресурсов, которых может не хватать, могут относиться:

- **Финансирование или техническая экспертиза** для завершения планирования
- **Стартовый капитал** для тестирования или развертывания части того, что предлагается
- **Партнеры** для формирования команды
- **Консультанты и эксперты**, помогающие решать важнейшие задачи
- **Системы и персонал** для управления реализацией
- **Финансирование строительных работ** в форме заемных средств и вложений в акции

Для того чтобы искать необходимые ресурсы в правильном направлении, очень важно четко определить рамки запроса.

#### 2.1.6 Что если? - Оценка рисков

**Резервное планирование:** «*Что если*» все пойдет не по плану? Этот вопрос проверяет допущения, сделанные при планировании, и описывает возможные непредвиденные результаты и последствия. **Профессионалам известно, что редко когда удается сделать все, как было запланировано. Предложение должно демонстрировать понимание основных событий, которые способны изменить стоимость, сроки, предоставление услуг и итог проекта. Кроме того, Ответственный исполнитель может показать, как он намерен поступать в подобных обстоятельствах. Игнорирование ключевых вопросов «что если» может иметь самые печальные последствия для предложения и его реализации.**

Прежде всего, что может пойти не так? Составив список подобных отклонений, необходимо оценить вероятность каждого из событий и его влияние на ранее описанные преимущества проекта. Каково влияние разницы во времени: что если на завершение необходимых действий уйдет больше времени или, наоборот, они будут выполнены быстрее? Как насчет колебаний финансового характера: что если затраты или прибыль окажутся выше или ниже, чем планировалось? Что повлекут за собой изменения производительности: что, если количество единиц произведенной или потребленной продукции будет выше или ниже планового?

Затем возможны комбинации событий: что если подготовка чего-то к работе займет больше времени или обойдется дороже, чем планировалось, и объем производства окажется ниже...

- **События, влияющие на сроки:** если уйдет больше или меньше времени, чем по плану
- **События, влияющие на издержки и прибыли:** если затраты или прибыли будут отличаться от заложенных в базовом варианте в ту или иную сторону

- **События, влияющие на эффективность:** что если запланированные действия не дадут запланированных результатов
- **Прочие события:** например, смерть Ответственного исполнителя или экстремальные погодные условия, например, ураган или засуха

**Анализ чувствительности** - основа того, что называется «управлением рисками». Люди считают, что все пойдет, как задумано, и всем хорошо известно, что так бывает крайне редко. Соответственно, все участники, включая Ответственного исполнителя, хотят знать, что будет, если произойдет то или иное событие

## ЧТО ЕСЛИ?

- a. «Если по ходу строительных работ возникнут непредвиденные обстоятельства (например, состояние горных пород окажется более сложным), возросшие издержки будут покрыты за счет дополнительных капиталовложений со стороны владельца. Способность владельца выделить эти средства была подтверждена при финансовой экспертизе (due diligence), а также была достигнута договоренность об открытии резервного аккредитива на период проведения строительных работ».
- b. «Существует ряд важных проблем безопасности, которые необходимо разрешить. Некоторые из них могут потребовать сокращения программы в связи с угрозами безопасности на трех из предлагаемых объектов. Также возможно превышение плановых затрат, на случай чего были получены предварительные договоренности о дополнительном финансировании и гарантиях. Серьезным риском является превышение затрат на транспорт (причины - потребность в топливе и износ транспортных средств). В настоящее время мы не располагаем дополнительными ресурсами на случай, если эти статьи расходов будут превышены по независящим от нас причинам (рост мировых цен на нефть, большие расстояния и большее количество поездок). В такой ситуации может потребоваться сокращение программы или обращение за помощью к организациям, оказывающим гуманитарную помощь. Мы приступили к предварительному обсуждению вопроса о повышении эффективности использования транспорта путем совместного транспортного планирования».
- c. «Существуют два серьезных риска: недостаточная реакция рынка на предложение кредитного продукта, что приведет к непокрытым затратам, а также более высокая доля невозвратных кредитов в портфеле, что потребует повышения ставки процента и платы за обслуживание. Первый риск может повлечь за собой увеличение планового периода развертывания или сокращение программы. Второй риск управляем в пределах 3-4 процентных пунктов, после чего кредиты станут недоступны для значительной части целевого рынка».
- d. «Риски, связанные с проектированием, закупками и строительными работами, принимает на себя генподрядчик, который выполнил предзаказные требования, застраховался и гарантировал выполнение всех условий контракта. Обоснованное превышение затрат в пределах 20% может финансироваться за счет увеличения акционерного капитала или ускорения привлечения заемных средств. Гарантия технических характеристик оборудования составит два месяца со дня сдачи и приемки и обеспечит, как минимум, 85-процентную производительность. Производительность ниже плановой может

повлиять на размер прибыли владельца, однако при сохранении производительности на уровне не ниже 55% от плановой, все обязательства по погашению долгов могут выполняться на 120%».

### 2.1.7 Кому? - Аудитория

**Аудитория:** хорошо подготовленное предложение отвечает потребностям и процессам поддерживающей организации, предоставляющей ресурсы. Для рассмотрения, утверждения и выделения ресурсов, запрашиваемых в предложении, последнее должно быть сфокусировано на ожиданиях *поддерживающей организации, её* потребностях и *её* процессах.

**Инновационное финансирование не предполагает создание чего-то нового. Речь идет о создании связи между Ответственным исполнителем и Поддерживающей стороной, способной предоставить необходимые и уместные ресурсы. Каждая из таких сторон говорит на собственном языке и обладает собственными приоритетами и сферой ответственности. Понимание их необходимо для подготовки и представления предложения.**

Диапазон **поддерживающих организаций**, которые предоставляют финансирование и услуги, определен достаточно хорошо. Он охватывает самые разные структуры, от чисто благотворительных до полностью коммерческих. На одном полюсе находятся благотворительные фонды и индивидуальные доноры. На другом - венчурные фонды и инвесторы с высоким уровнем прибылей. Предложений, которые были бы привлекательны для всех типов поддерживающих организаций, очень мало, если таковые вообще бывают. Исследование общих и специфических потребностей каждого из них - важная задача в процессе подготовки предложения. Приведенное ниже описание является упрощенным, но не слишком. В нем отражены общие принципы и накопленный опыт, которыми Ответственные исполнители могут руководствоваться в своей работе.

**Источники финансирования:** Финансирование предложений, по сути, может осуществляться из четырех типов источников: **выручки** за продукты и услуги, включая субсидии деятельности; **грантов**, которые не нужно возвращать; **заемных средств**, которые необходимо вернуть на оговоренных условиях; и **акционерного капитала**, который оплачивается за счет возможных прибылей от реализации предложения.

- **Выручка** - это платежи, производимые конечными пользователями и другими лицами в их интересах (например, программа субсидий, финансируемая государством, - это выручка в форме компенсационной субсидии).
- **Гранты** выделяются донорами: благотворительными фондами, программами, финансируемыми государством (включая многосторонние организации развития и специализированные программы), и другими специальными организациями.
- **Заемные средства** предоставляются кредиторами: агентствами и банками развития, финансируемыми государством, некоторыми благотворительными фондами, специализированными инвестиционными фондами и инвестиционными фондами с социальной ответственностью, а также коммерческими банками.
- **Акционерный капитал** поступает от инвесторов - владельцев компаний или спонсоров социальных программ, инвестиционных организаций, спонсируемых государством, специализированными инвестиционными фондами и инвестиционными фондами с социальной ответственностью, отдельных лиц и финансовых учреждений.

В целом (но есть много исключений), предложение о передаче технологии должно искать и учитывать все четыре типа источников финансирования для удовлетворения различных потребностей.

**Выручка** является наиболее логичным источником финансирования, прежде всего, для компенсации стоимости предоставляемого продукта или услуг, а также для обеспечения работы компании или программы, которая их предоставляет. В идеале, при этом должны оставаться средства на погашение взятых кредитов и выплат (именуемых дивидендами) акционерам. Иногда это называют **«очередностью использования денежных средств»**, когда получаемые суммы сначала идут на компенсацию стоимости товара или услуги («себестоимость реализованной продукции»), затем на другие текущие расходы (к числу которых относятся, например, налоги и проценты с кредитов), а затем на погашение кредитов (такие выплаты называются «основной суммой долга» или **«погашением»**, тогда как комбинация основной суммы и процентов именуется **«обслуживанием задолженности»**).

**Гранты на деятельность** являются логичным добавлением к выручке, если поступления от потребителей не покрывают стоимость товаров и услуг, но при этом есть весомые социальные, экологические или иные причины предоставлять этот товар или услугу потребителю или группе клиентов. Субсидии могут быть получены от финансируемых государством программ и благотворительных фондов.

**Капитальные субсидии** используются для снижения стоимости предложения, чтобы можно было покрыть затраты с помощью заемных средств и акционерного капитала. Капитальные субсидии часто связаны с более широким кругом вопросов: чтобы сделать продукт или услугу доступной потребителям путем снижения начальной стоимости, компенсировать более высокие затраты на одну технологию по сравнению с другой или покрыть единовременные издержки на внедрение технологии, со временем обещающей ощутимые преимущества.

**Заемные средства** привлекаются для финансирования строительства, приобретения товаров или оказания услуг, если ожидается, что выручка от продажи товаров или услуг позволит погасить кредит в установленные сроки и на оговоренных условиях. Одни кредиторы в силу различных причин предоставляют гибкие условия кредитования, а другие - нет.

**Акционерный капитал** называется рисковым, а также (в некоторых случаях) венчурным. Поставщики акционерного капитала, также называемые «инвесторами», чтобы отличать их от «кредиторов», предоставляющих заемные средства, и «доноров», выделяющих гранты, получают компенсацию только в случае успешности и прибыльности предложения.

Есть также несколько иных источников финансирования проектов, товаров и услуг, однако все они могут быть сведены к выручке, грантам, заемным средствам или акционерному капиталу. Лизинг, контракты на «строительство-эксплуатацию-передачу» (так называемый BOT - контракт: build-operate-transfer) и продажа или приобретение в рассрочку - все это замаскированные кредиты. То же самое можно сказать об аккредитивах от поставщика. Промежуточные займы, привилегированные акции, квазикредит и квазикапитал - это комбинации заемных средств с акционерным капиталом. Монетизация (обналичивание) и продажа нереализованных объемов разрешенных выбросов парниковых газов или загрязняющих веществ - это выручка от различных потребителей за предоставляемый продукт или услугу. Ответственные исполнители должны: (1) избегать увлечения финансовым

жаргоном; (2) понимать различные источники финансирования; и (3) разбираться в различных видах выгоды, которую преследуют потребители, доноры, кредиторы и инвесторы.

Последнее обстоятельство особенно важно. Когда вы подсчитываете входящие и исходящие потоки денежных средств за определенный период времени, можно определить то, что называется **нормой прибыли** проекта или предложения. Это очень грубый, но важный показатель двух моментов: **финансовой рентабельности** предложения (отрицательная норма прибыли означает, что вы больше тратите средств, чем получаете, и без дополнительных ресурсов в какой-то момент деньги у вас кончатся) и аудитории, которая может быть заинтересована. При отрицательной норме прибыли или норме прибыли, близкой к нулевой, вам потребуются гранты и субсидии. Прибыль от 0 до 5-7% может заинтересовать как доноров, так и инвесторов, учитывающих не только финансовые, но и социальные и экологические результаты проекта. При прибыли выше 6-7% предложение становится все более привлекательным для представителей частного сектора. Некоторые считают, что пороговой величиной являются 10%, однако более низкий порог означает не недостаточную интересность, а то, что предложение потребует комбинации заемных, собственных средств и других источников финансирования. Чтобы с полным основанием называть предложение ориентированным на частный сектор, необходимо обеспечить двузначную норму прибыли.

#### КОМУ?

- a. Кредиторы.** Если вам нужны кредиты на строительство и бессрочная ссуда на гидроэлектростанцию, необходимо продемонстрировать, что небольшая мощность выработки и объем выручки достаточны для погашения кредита. Для этого нужно увязать график денежных поступлений с плановыми платежами по кредиту и сделать так, чтобы выручка превышала платежи, скажем, на 50% (это называется коэффициентом обслуживания долга, равным 1,5, т.е. ожидается, что на момент внесения средств на каждый доллар погашаемого кредита будет приходиться по \$1,50). Более того, кредитор захочет узнать, что все прочие финансовые средства, которые нужны для строительства и эксплуатации объекта, есть в наличии; что существуют гарантии, что затраты будут управляемыми, и что при наличии дополнительных затрат есть люди, готовые и способные их оплатить.
- b. Грантодатели и доноры.** Если вы просите грант на оказание важных медицинских услуг (поскольку выручка не покрывает затраты, а норма финансовой прибыли предложения - отрицательная), донор захочет понять, почему ваш план - это эффективный способ использовать ограниченные ресурсы. Донору важно знать, как ваш план согласуется с другими его программами и приоритетами, как ваше предложение отвечает заявленным основным целям донора и - что очень важно - что произойдет, когда выделенные средства будут израсходованы. Ключевые понятия, которые здесь нужно понимать и применять - «эффективность», «полезность», «жизнеспособность» и «контекст». Специальные «логические рамки» могут помочь Ответственному исполнителю продемонстрировать понимание потребностей и предлагаемых действий.
- c. Специализированные инвесторы-кредиторы.** Кредитование в сельских районах требует создания соответствующей инфраструктуры и обеспечения жизнеспособности вашего предприятия. Затраты на создание инфраструктуры и запуск предприятия могут как окупиться, так и не окупиться за время вашей работы. Если вы ищите стартовый капитал, тогда необходимо продемонстрировать способность выплатить его с течением

времени при условии успеха. Будут ли реально выплачены долги или нет - это отдельный вопрос. Для начала вам нужно показать, что поступления от возврата ссуд с учетом «плохих» долгов и административных затрат достаточны для покрытия стоимости капитала, т.е. того, что ваше предприятие должно заплатить, чтобы получить средства на осуществление ссудных операций. Такая «функциональная самодостаточность» означает, что новое предприятие находится на пути к самодостаточности институциональной. Это предполагает способность регулярно заимствовать средства для последующего кредитования из различных доступных на рынке источников, управлять своими операциями и возвращать заемные средства, одновременно увеличивая собственный капитал (исходный стартовый капитал плюс прибыль).

**d. Венчурные и специализированные инвесторы.** Если вы пытаетесь привлечь рисковый

*Полезная информация об источниках финансирования доступна из следующих источников:*

- Базельское агентство по устойчивой энергетике (Basel Agency for Sustainable Energy, BASE, [www.energy-base.org](http://www.energy-base.org)). BASE предлагает ряд важных инструментов как для Ответственных исполнителей, так и для Поддерживающих сторон. В частности, база данных по финансирующим организациям в области устойчивой энергетике, поддерживаемая этой организацией, может служить своеобразным каталогом источников финансирования. В базе данных реализована возможность поиска по определенным технологиям и регионам, а также содержатся краткие сведения о кредиторах, инвесторах и других возможных источниках финансирования. Кроме того, BASE запускает программу (Программа поддержки транзакций Инициативы по финансированию устойчивой энергетике, SEFI Transaction Support Facility), направленную на расширение возможностей финансирующих учреждений и согласование ожиданий Ответственных исполнителей и поддерживающих финансовых организаций. Наконец, BASE обеспечивает доступ к Руководству по анализу воздействия на окружающую среду ЮНЕП (UNEP environmental due diligence guidelines), а также предлагает много полезных ссылок.
- Углеродный фонд муниципального развития (Community Development Carbon Fund, CDCF, [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org)) предлагает образец описания проектной идеи (PIN), который может быть полезен для ознакомления с основными характеристиками проекта по снижению выбросов парниковых газов. В еще одном документе вы там найдете весьма полезный образец финансовой документации.
- CleanTech Venture Network (Cleantech, [www.cleantech.com](http://www.cleantech.com)) предлагает большой объем информации по «чистым» технологиям, а также организует венчурные ярмарки, дающие возможность представить инвесторам и участникам (коммандитистам) инвестиционных фондов коммерческие предложения, способные привлечь венчурное финансирование.
- Голландский фонд развития (Netherlands Development Finance Company, FMO, [www.fmo.nl](http://www.fmo.nl)) оказывает поддержку развитию посредством кредитов, гарантий, акционерного капитала и квазиакционерного капитала в 40 странах мира. Он тесно сотрудничает с местными банками, международными и голландскими партнерами. На сайте имеется четкая информация по таким вопросам, как стимулирование роста частного сектора.
- Глобальный экологический фонд (Global Environment Facility, GEF, [www.thegef.org](http://www.thegef.org)) предлагает образцы документов (шаблоны) и руководство по подготовке предложений по проектам ГЭФ большого и среднего размера в таких областях, как биологическое разнообразие, стойкие органические загрязнители и изменение климата. Предлагается методика «простого заполнения бланка» (fill in the blank). ГЭФ также дает ссылку на программу Development Marketplace ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)), в рамках которой на конкурсной основе было выделено \$34 млн. на реализацию более 800 проектов. Кроме того, вы найдете ссылки на другие организации и программы грантов. ГЭФ также устраивает конкурсы для отдельных стран.
- Многосторонний инвестиционный фонд (Multilateral Investment Facility, MIF, [www.iadb.org](http://www.iadb.org), [www.iadb.org/mif/](http://www.iadb.org/mif/)) под управлением Межамериканского банка развития. MIF является специализированным фондом, инвестирующим, главным образом, в другие фонды. Он предлагает набор инструментов на английском и испанском языках для оценки потенциала кандидатов на финансирование, а также соответствующие формы и анкеты. От предлагающей стороны требуется большой объем информации и опыт.

*См. описание более 40 ресурсов в Приложении IV. См. также Главу 5, раздел о доработке предложения для получения выгод, связанных со снижением выбросов парниковых газов.*

капитал для создания нового предприятия, вам нужно доказать, что ваше начинание принесет серьезные прибыли или создаст более крупный и высокодоходный рынок. Венчурные инвесторы понимают, что означают риски, поэтому кроме прибылей и потенциальных возможностей рынка необходимо продемонстрировать, что созданная

вами команда способна справиться с возможными трудностями. Если вы предлагаете новую технологию или технологию, ранее не применявшуюся в таких условиях, что вы собираетесь делать в случае сбоев и неудач? Если прибыльность вашего начинания, в конечном итоге, зависит от монетизации нереализованных объемов разрешений на выбросы парниковых газов, то, как это будет осуществлено и почему вы уверены, что у вас лучшее место и лучшая команда для реализации предлагаемой программы, особенно если раньше никто не делал ничего подобного? Если ожидается рост рынка, как будет расти предприятие, и как оно будет бороться с конкурентами? Существует ли в данном случае преимущество первопроходца?

## 2.2 Бухгалтерский учет, финансирование и календарное планирование: основные понятия

При подготовке и представлении предложения **денежные средства, время и последствия выступают языком** коммуникации между Ответственными исполнителями, выступающими с предложениями, и Поддерживающими сторонами, их получающими. На этом языке «бухгалтерский учет» означает ряд правил, с помощью которых фиксируются входящие и исходящие потоки денежных средств, и ведется отчетность. «Финансирование» - это часть языка, которая описывает, на каком основании вы чем-то владеете и как это оплачиваете. «Последствия» подразумевают финансовые, экономические, социальные и экологические результаты, которые ожидаются от предложения, а «календарное планирование» - это искусство и наука привязывать ваши действия и ресурсы ко времени. Очень часто недостаток ясности в коммуникации между Ответственными исполнителями и Поддерживающими сторонами связан с разным пониманием этих четырех моментов.

### Бухгалтерский учет и календарное планирование

Здесь важно знать следующие шесть понятий:

- Смета капиталовложений и план
- Смета текущих расходов и план
- Отчет о прибылях и убытках
- Бухгалтерский баланс
- Поток денежных средств
- Анализ отклонений

После того, как вы разобрались в этих понятиях, нужно разделить соответствующие действия и затраты на три больших отрезка времени:

- Планирование
- Строительство или подготовка к практической деятельности
- Деятельность

### Финансирование

Для общения с самыми «продвинутыми» финансовыми экспертами вам вполне будет достаточно следующих понятий:

- Ставка процента и прибыль
- Чистая приведенная стоимость и внутренняя норма прибыли

- Обслуживание долга и соотношение между прибылью и обслуживанием долга

### Последствия

- Финансовые
- Социальные
- Экологические
- Понятие «тройной итоговой строки»

### 2.2.1 Основные понятия бухгалтерского учета и календарного планирования

На начальном этапе коммуникаций по поводу предложения достаточно рассмотреть и представить всего три взаимосвязанных отрезка времени:

**Планирование:** от настоящего момента до завершения планирования и начала строительства и подготовки к практической деятельности.

**Строительство и подготовка к практической деятельности:** от завершения планирования до завершения строительства и подготовки к практической деятельности.

**Деятельность:** поставка продуктов и услуг.

Эти три периода могут перекрываться во времени, однако при ведении отчетности и бухгалтерском учете их всегда отделяют друг от друга.

**Планирование** включает все этапы, которые необходимо завершить для того, чтобы начать строительство или оборудовать все для подготовки к практической деятельности. Планирование заканчивается только тогда, когда подписаны все контракты и получено все финансирование. Планирование включает:

- Технический анализ
- Выбор участка
- Оценку воздействия на окружающую среду и социальную сферу
- Анализ осуществимости
- Получение всех разрешений и согласований
- Поиск финансирования, необходимого для реализации предложения, проведение переговоров и «закрытие» планирования как этапа деятельности.

На этапе планирования Ответственный исполнитель должен отслеживать и фиксировать время, затрачиваемое на те или иные виды деятельности. Эта информация, иногда называемая «выстраданным капиталом» или «личным трудовым вкладом» (sweat equity), становится очень полезной при последующих переговорах, особенно с новыми потенциальными инвесторами-акционерами.

**Строительство и подготовка к практической деятельности** включает сооружение всей физической инфраструктуры, которая необходима для реализации предложения. Строительные работы могут делиться на этапы. Тем самым, деятельность может начаться, пока еще идет строительство. Очень важно, чтобы документация по планированию, строительству и деятельности была четко разграничена.

«Строительство» обычно рассматривается отдельно от таких форм подготовки к практической деятельности, как открытие офисов и набор персонала (например, для проекта, направленного на распространение информации). С точки зрения расчета времени и бухгалтерского учета, оба этих вида деятельности - практически идентичны. Строительство и подготовка к практической деятельности включают:

- Приобретение участка
- Подготовка участка земли
- Возведение зданий
- Создание инфраструктуры
- Приобретение и монтаж оборудования
- Открытие офисов и торговых точек
- Приобретение производственного оборудования (транспортных средств, офисов, услуг по техническому обслуживанию и ремонту)
- Выплаты экспертам
- Выплаты Ответственным исполнителям или передача им долей собственности

Все затраты на планирование, строительство и подготовку к практической деятельности вместе взятые составляют **капитальные издержки** по предложению.

**Смета и план капиталовложений** - это просто сумма всех затрат на этапах планирования, строительства и подготовки к практической деятельности. В нее включается все, что необходимо потратить

и сделать для того, чтобы начать поставку предлагаемого продукта или услуги. Часто это называется **«капитальными затратами»** (чтобы дифференцировать их от затрат, производимых после начала этапа деятельности), и любые издержки, добавляемые в смету капиталовложений или в план, называются **«капитализированными»**.

**Деятельность** включает реализацию предложения: продажи и распространение продукта, обслуживание по месту реализации предложения. Как правило, этап деятельности предполагает как поступления, так и затраты. При подготовке предложения важно оценить составляющие выручки как в единицах измерения продукции (например, количество киловатт-час, количество противомоскитных сеток), так и по их стоимости.

#### Накопленный опыт:

- Капиталовложения (строительство) следует оценивать консервативно, закладывая при этом резерв на непредвиденные расходы и задержки.
- При составлении сметы текущих расходов часто (обычно в первые два-три месяца) забывают про такие второстепенные статьи, как:
  - Депозит, вносимый за электроэнергию
  - Телефонная связь
  - Страховой депозит за аренду
  - Затраты на юридическую поддержку и бухгалтерский учет
  - Лицензионные платежи
  - Более высокая стоимость исходных материалов и поставок
  - Наем персонала
  - Программное обеспечение для компьютеров и подключения
  - Вывески
- Проверьте, учтены ли в прогнозе движения денежных средств оплата Ответственного исполнителя и то, как он будет выполнять свои обязанности в ходе планирования и реализации.
- Потоков денежных средств должно быть достаточно на весь период реализации и запуска, а также на случай любых непредвиденных обстоятельств. Практика показывает, что к проектному периоду с момента запуска до получения первой выручки следует добавлять, как минимум, три месяца.
- Движение денежных средств нужно прогнозировать, исходя из консервативных оценок; и даже эти консервативные оценки следует занижать в течение какого-то периода времени. Почти все занимает больше времени и стоит дороже, чем мы думаем. Трудности с финансовыми прогнозами не исчерпываются выручкой. Оцените последствия снижения прогнозной валовой или чистой прибыли (даже если ваши прогнозы хорошо обоснованы или вы работаете в регулируемых условиях, например, занимаетесь продажей топлива). Кроме

Тем самым, «**смета и план текущих расходов**» начинаются там, где заканчивается «смета и план капиталовложений». Это - бюджет, отражающий те поступления и затраты, которые относятся к периоду, когда вы начинаете поставлять обещанные товары или услуги. Слово «бюджет» ассоциируют, главным образом, с затратами, однако смета и план текущих расходов - как и семейный бюджет - должна отражать как входящие суммы, так и исходящие расходы. Смета текущих расходов включает:

- Прогнозы выручки, где указано количество единиц продукции, которое предполагается произвести, и стоимость одной единицы
- Затраты на оплату труда (с разбиением на рабочую силу, используемую для производства товара или услуги, и рабочую силу, осуществляющую управление компанией или программой)
- Исходные материалы для производства товара или услуги (например, топливо для производства электроэнергии или необработанные противомоскитные сетки и применяемое специальное покрытие)
- Транспорт: топливо, техобслуживание
- Связь: телефон, факс, электронная почта, почта
- Услуги: отопление, охлаждение, вода, электроэнергия
- Упаковка
- Расходные материалы для офиса
- Аренда оборудования
- Страхование
- Услуги бухгалтерского учета и аудита

**Текущие расходы** также включают другие элементы, которые требуют объяснения: амортизацию, процентные платежи, налоги и погашение кредитов (платежи в счет основной суммы долга), которые необходимы для превращения результатов деятельности (выручка минус затраты) в прогноз движения денежных средств по предложению после учета всех издержек.

Расходы на выплату **процентов** - это прогноз сумм, которые необходимо будет выплатить по кредитам, взятым для реализации предложения. Если проценты уплачиваются или нарастают (учитываются в определенный период времени, но уплачиваются впоследствии) прежде, чем начнется деятельность, они обычно называются «процентами в период строительства» и включаются («капитализируются») в смете и плане капиталовложений. После начала деятельности уплачиваемые или нарастающие проценты считаются обычной статьей расходов, как, например, затраты на оплату труда или исходные материалы.

**Амортизация** - это единственная часть сметы текущих расходов и отчета о прибылях и убытках, которая **не является наличным платежом** за этот период или какое-либо время в будущем. «Амортизация» - это допущение, делаемое в целях налогообложения (операционный расход), которое отражает долю капитальных затрат, распределенных по годам на весь срок службы актива (оборудования, здания и т.п.). Амортизация позволяет уменьшить вашу налогооблагаемую прибыль и увязать поступления от предложения с износом активов.

**Налоги** могут быть самыми различными. При подготовке предложения важнее всего оценить

**налоги на прибыль**, причитающиеся в результате реализации предложения. Обычно налоги рассчитываются как доля выручки за вычетом всех текущих расходов (включая уплату процентов и амортизацию).

«**Погашение кредита**» или «**платеж в счет основной суммы долга**» - близкий родственник амортизации. Амортизация - это оценка снижения стоимости актива. Это - «безналичная» статья (для «уплаты амортизации» не выписывают чеки и не переводят средства, поскольку это - метод учетной практики). Напротив, когда для приобретения или строительства единицы капитальных затрат занимают средства, их необходимо вернуть. Такие платежи именуются погашениями кредита или платежами в счет основной суммы долга. Поскольку снижение стоимости всех капитальных активов учитывается с помощью амортизации, платежи в счет основной стоимости долга (представляющие собой плату за часть актива) не вычитаются из налогооблагаемой базы и погашение кредитов не включается в отчет о прибылях и убытках. Тем не менее, в отличие от амортизации, это - наличный платеж, поэтому по окончании составления отчета о прибылях и убытках делается поправка. Амортизация вновь добавляется, а погашение кредитов/платежи в счет основной суммы долга - вычитаются; в результате, получается поток денежных средств, получаемых владельцами-инвесторами. Данное понятие имеет большое значение для понимания нормы прибыли и финансовой «итоговой строки».

**Примечание:** платежи в счет основной суммы долга и процентные платежи вместе взятые называются «**обслуживанием долга**». Это - еще одно важное понятие.

«**Отчет о прибылях и убытках**» отражает текущие поступления и расходы за определенный период времени, обычно год для официальных отчетов и три месяца (квартал) в целях внутрифирменного управления. В него включаются уплата процентов, амортизация и налоги.

Если отчет о прибылях и убытках призван показать, что произошло в течение определенного года или квартала, «**бухгалтерский баланс**» показывает ситуацию в компании на определенный момент. Он состоит из трех частей (они иногда называются по-разному, но суть их от этого не меняется):

**Активы** - это то, что вам принадлежит или что вы контролируете, что-то имеющее стоимость (почти всегда оцениваемую как цена приобретения за вычетом амортизации), что предполагается использовать для получения прибыли или предоставления определенного товара или услуги. Здания, оборудование и товарные запасы являются примерами активов; то же самое можно сказать о наличных в банке или инвестициях и платежах, осуществленных раньше срока.

**Обязательства:** если активы - это то, что вам принадлежит, то обязательства - это то, что вы должны. Сюда входят все будущие обязательства, в особенности, кредиты, которые предстоит погасить, суммы, причитающиеся поставщикам и обязательства по пенсионному обеспечению персонала.

**Чистая стоимость активов** - это важное и достаточно трудное понятие. Чистая стоимость активов представляет собой разницу активов и обязательств (активы = обязательства + чистая стоимость активов) и складывается из сумм, внесенных владельцами (эти суммы

называются «собственным капиталом»), **плюс** накопленные результаты деятельности (именуемые прибылями или убытками) **минус** любые суммы, выплаченные владельцам (они называются дивидендами). Если обязательства превышают активы, «чистая стоимость активов» оказывается отрицательной (это - нехороший знак).

### 2.2.2 Финансирование

Хотя мир финансов обширен и сложен, для того, чтобы вести самые сложные обсуждения с «экспертами» достаточно овладеть всего шестью понятиями с помощью карандаша и бумаги, калькулятора или компьютера. Речь идет о таких понятиях, как: ставка процента, рентабельность инвестиций, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма прибыли, обслуживание долга и коэффициент обслуживания долга<sup>6</sup>.

**Проценты** - это стоимость капитала. Это расходы, которые вы несете при заимствовании средств. Обычно выражаются в процентах (чаще всего, как фиксированный процент в год или месяц), это - платеж, осуществляемый заемщиком кредитору за то, что последний предоставил ему средства. Ответственным исполнителем важно понимать, как рассчитываются проценты, а объяснить это проще всего на примере.

Если вы занимаете 1000 денежных единиц<sup>7</sup> сроком на один год под простой процент при ставке 12%, вам придется вернуть 1120. Та же сумма, занятая под один процент в месяц с ежемесячным начислением сложных процентов (проценты, начисляемые на проценты), означает, что в конце года нужно будет выплатить 1127. Если срок кредита составляет два года, а не один, итоговая сумма будет равна 1254. Поупражняйтесь, умножая 1000 на 1,01 сначала 12 раз (у вас получится 1127), а затем - 24 раза (у вас получится 1254). Этот процесс называется «начислением сложных процентов». Сложный процент начисляется без специальных указаний на это (простой процент - это исключение, а не правило).

Ниже приведен расчет начислений на 1000 единиц, получающихся за пять лет при ставке процента 12% с ежегодным начислением:

Год 0 (когда берется кредит) = 1000

Добавьте 12% за год 1 = 120

Баланс на конец года = 1120,00

Добавьте 12% за год 2 = 134,40

Баланс на конец года 2 = 1254,40

Добавьте 12% за год 3 = 150,53

Баланс на конец года 3 = 1404,93

Добавьте 12% за год 4 = 168,59

Баланс на конец года 4 = 1573,52

Добавьте 12% за год 5 = 188,82

Баланс на конец года 5 = **1762,34**.

(См. врезку)

При использовании калькулятора или программы табличных вычислений вы получите ответ, задав приведенную стоимость (PV) 1000, ставку процента (i или R) 12%, количество периодов (n или пер) 5 и затем запросив будущую стоимость (FV). В виде формулы этот расчет будет выглядеть следующим образом:

$$FV = P(1 + R)^N$$

где:

FV = будущая стоимость

P = основная сумма долга (исходная сумма)

R = годовая ставка процента (также сокращается до i в нижнем регистре)

N = количество лет

$$FV = 1000(1 + .12)^5$$

\* = «умноженный на»

$$1,12 * 1,12 * 1,12 * 1,12 * 1,12 = 1,7623$$

$$1000 * 1,7623 = 1762,34$$

6 Эти понятия очень часто сокращаются до аббревиатур, которые также необходимо знать: «i» употребляется вместо процентов, рентабельность инвестиций - это «ROI», «NPV» - это чистая приведенная стоимость, «IRR» - внутренняя норма прибыли, «r+i» - обслуживание долга, а DSCR - коэффициент обслуживания долга.

7 Данное руководство не конкретизирует какую-либо определенную валюту.

## Обслуживание долга и графики платежей

Теперь, когда вы разобрались в понятии «процент», нам предстоит понять, что существуют разные типы «графиков платежей». Можно выплачивать только проценты по кредиту за данный период, а затем выплатить основную сумму в один или несколько траншей. Когда основная сумма долга выплачивается в конце одним траншем, это иногда называют «разовым» погашением<sup>8</sup>.

Можно выплачивать одинаковые суммы за каждый период (ежемесячно, раз в полгода, ежегодно или в любые другие равные отрезки времени). Это называется «платежами по закладной» (mortgage payment) или «методом аннуитета».

Другой распространенный вариант - это равные выплаты в счет основной суммы долга в течение определенного срока. Сумма процентов, причитающихся каждый раз, при этом варьируется, поскольку сумма кредита сокращается.

### Три метода выплаты кредита в размере 1000 за пять лет при ставке процента 12%

Вариант погашения	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Итого
Единовременным платежом	120	120	120	120	1120	1600
Погашение равными срочными выплатами	277	277	277	277	277	1385
Погашение основной суммы долга равными суммами	320	296	272	248	224	1360

Каждый из этих графиков предполагает одинаковую ставку процента и временной период; меняется только обслуживание долга (график платежей в счет основной суммы долга и начисленных процентов  $(p+i)$ ).

**Норма прибыли** - это тесно связанное понятие. Это - проценты, полученные с инвестиций за определенный срок. Обычно это - разница между исходной суммой капиталовложений и суммами, полученными в счет долга за определенный период. Различие между процентами и нормой прибыли заключается в том, что проценты обычно представляют фиксированный платеж за использование средств, а норма прибыли - это сумма различных платежей, полученных за все время.

**Проценты** представляют собой тариф, взимаемый за пользование денежными средствами. Он является срочным и предсказуемым. Норма прибыли распределена во времени и непредсказуема, но оба эти понятия отражают то, что часто именуется «стоимостью получения денег». Предложение может быть адресовано банку (кредитору) с целью занять денежные средства с фиксированной ставкой процента. Предложение может быть адресовано и инвестору, и в нем будет предлагаться доля будущих потоков денежных средств в качестве прибыли на инвестированный капитал (часто сокращается как ROI).

Одним из способов сравнения нормы прибыли и ставок процента является чистая **приведенная стоимость** (NPV). Взяв определенную ставку процента, можно сравнить значение будущих потоков денежных средств и сумму, которая инвестируется в настоящее время. При использовании данного метода применяемая ставка процента называется иначе. Она именуется «ставкой дисконта», но, на самом деле, это - не что иное, как ставка процента,

<sup>8</sup> Некоторые из использованных здесь примеров расчетов процентов, чистой приведенной стоимости и внутренней нормы прибыли были опубликованы в Toolkit for Energy Entrepreneurs, © 2002, E+Co, UNEP and AREED.

рассчитываемая ретроспективно, а не перспективно. Этот метод достаточно прост в применении, как с помощью калькулятора, так и с помощью программ табличных вычислений, например, Excel. Цель таких расчетов довольно очевидна: если чистая приведенная стоимость является положительной, то она служит одним из показателей прибыльности предложения. Если в итоге получается ноль или отрицательное число, это явный показатель того, что нужно дополнительное финансирование (в виде грантов, субсидий, сокращения издержек или повышения объема продаж). Самый важный шаг - это выбор правильной ставки дисконта.

Для того чтобы проиллюстрировать это, взглянем на предыдущий расчет потоков денежных средств в обратной последовательности. Что если бы кто-то предложил три разных способа оплаты за определенный продукт (стоимость которого равна 1000) за пять лет?

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Итого
Вариант А	120	120	120	120	1120	1600
Вариант В	277	277	277	277	277	1385
Вариант С	320	296	272	248	224	1360

Все графики платежей выглядят разными. Один из способов сравнить их - выбрать ставку процента, которая отражает стоимость обладания средствами сейчас или получения их в будущем в текущих ценах. Если выбранная ставка равнялась бы 12% и была применена к каждому из вышеприведенных предложений, математически оказалось бы, что все предложения равны.

#### Чистая приведенная стоимость за пять лет при ставке дисконта 12%

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Всего платежей	NPV, 12%, пять лет
Вариант А	120	120	120	120	1120	1600	1000
Вариант В	277	277	277	277	277	1385	1000
Вариант С	320	296	272	248	224	1360	1000

Есть несколько способов проверить эти результаты: с помощью программы табличных вычислений или финансовых функций калькулятора; с помощью множителей из таблицы текущей/будущей стоимости; или с помощью математической формулы. Каждое из этих решений разбирается в Приложении V, где также объясняется содержание таблицы текущей/будущей стоимости.

Хотя все эти способы расчетов показывают, что результаты трех графиков платежей математически одинаковы, есть еще ряд других причин выбирать между ними. Инфляция может привести к тому, что ставка дисконта 12% будет слишком низкой, так что надо будет назначать более высокую ставку или выбирать предложение, обеспечивающее скорейшее возвращение денежных средств. Возможна ситуация, когда один способ окажется предпочтительнее другого из-за потребности в денежных средствах в определенный момент времени. Основная трудность с анализом NPV заключается в том, что выбор ставки дисконта может очень сильно повлиять на результаты. В остальных отношениях, это - прекрасный инструмент для сравнения различных вариантов.

С массовым распространением более сложных калькуляторов и программ табличных вычислений стал популярен и другой метод, именуемый «внутренней нормой прибыли».

Внутренняя норма прибыли (IRR) - это ставка процента, которую обеспечат будущие потоки денежных средств, генерируемые сделанными сейчас инвестициями. Данный показатель позволяет сравнивать различные инвестиции. Сравнение с альтернативными вариантами (и стоимостью получения денежных средств для предприятия) позволяет убедительно представить IRR вашего предложения.

Рассмотрим три случая, когда инвестируется сумма, равная 1000, и существует три разных варианта ее возмещения.

	Год 0, сумма выплат	Год 1, сумма поступлений	Год 2, сумма поступлений	Год 3, сумма поступлений	Год 4, сумма поступлений	Год 5, сумма поступлений	Совокупный чистый денежный поток *
Вариант D	-1000	300	240	240	270	350	400
Вариант E	-1000	350	280	350	280	140	400
Вариант F	-1000	350	350	300	200	200	400

\* Совокупный чистый денежный поток - это сумма «недисконтированной» наличности, остающейся после полной выплаты инвестиций (разница между суммами поступлений и выплат).

Применив ставку дисконта, равную 13%, мы можем определить, какой вариант обладает более высокой чистой приведенной стоимостью.

	Год 0, сумма выплат	Год 1, сумма поступлений	Год 2, сумма поступлений	Год 3, сумма поступлений	Год 4, сумма поступлений	Год 5, сумма поступлений	Совокупный чистый денежный поток	NPV при ставке дисконта 13%
Вариант D	-1000	300	240	240	270	350	400	-22
Вариант E	-1000	350	280	350	280	140	400	+17
Вариант F	-1000	350	350	300	200	200	400	+20

Вариант F обладает наивысшим NPV и с этой точки зрения является лучшим из трех потоков денежных средств. IRR (внутренняя норма прибыли) позволяет нам математически определить, насколько он лучше, рассчитав ставку дисконта, которая обеспечит в итоге нулевую NPV. См. подробное объяснение, как рассчитывать IRR в Приложении V.

	Год 0, сумма выплат	Год 1, сумма поступлений	Год 2, сумма поступлений	Год 3, сумма поступлений	Год 4, сумма поступлений	Год 5, сумма поступлений	Совокупный чистый денежный поток	NPV при ставке дисконта 13%	IRR
Вариант D	-1000	300	240	240	270	350	400	-22	12,0%
Вариант E	-1000	350	280	350	280	140	400	+17	13,9%
Вариант F	-1000	350	350	300	200	200	400	+20	14,1%

Обслуживание долга - это сумма, уплачиваемая ежегодно, для погашения кредита. Она складывается из выплат в счет основной суммы долга (сумма кредита) и процентных платежей (стоимость привлечения денежных средств). Обслуживание долга равняется основной сумме долга плюс проценты ( $p+i$ ). Есть много разных способов рассчитать обслуживание долга, и, как мы уже видели, есть много способов получить одинаковую чистую приведенную стоимость. Знать, что такое обслуживание долга, необходимо, чтобы соотносить суммы,

которые мы рассчитываем получать в будущем, с принимаемыми нами обязательствами. При привлечении заемных средств большое значение имеет расчет ежегодного покрытия обслуживания долга.

Давайте вернемся к трем ранее использованным примерам обслуживания долга и посмотрим, как рассчитать коэффициенты обслуживания долга (DSCR).

Варианты обслуживания долга	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Итого
Вариант А	120	120	120	120	1120	1600
Вариант В	277	277	277	277	277	1385
Вариант С	320	296	272	248	224	1360

В каждый из этих лет мы будем располагать определенной суммой денег, чтобы осуществить ожидаемые платежи в счет погашения задолженности. Эта сумма берется из разницы между нашей выручкой и текущими расходами. Это - сумма, которую мы можем использовать для выплат по кредитам, реинвестировать в компанию или выплатить владельцам в форме дивидендов. Сделаем следующие допущения относительно средств, которыми мы располагаем для обслуживания долга.

	Год 1	2	3	4	5	Итого
Доступные средства	400	420	440	460	480	2200

При расчете обеспечения обслуживания долга сравниваются суммы, доступные каждый год (и за весь период кредитования), чтобы понять, есть ли соответствие (или несоответствие) между суммами, которые нужно уплатить по различным графикам платежей, и причитающимися с нас суммами. Скажем, мы выберем вариант А в качестве способа обслуживания долга: в год 3 затраты на обслуживание долга составляют 120, а общая сумма доступных средств равна 440, что дает коэффициент обслуживания долга (DSCR), равный 3,7 (440/120). Это означает, что в данном году на каждую денежную единицу, которую вы должны, у вас приходится по 3,7 единицы, которые вы можете уплатить. Если бы вы выбрали вариант В, DSCR на год 3 составил бы 1,6 (440/277).

Вариант обслуживания долга	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Итого
Вариант А	120	120	120	120	1120	1600
Вариант В	277	277	277	277	277	1385
Вариант С	320	296	272	248	224	1360

Коэффициент обслуживания долга	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Годы 1–5
Вариант А	3,3	3,5	3,7	3,8	0,4	1,4
Вариант В	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6
Вариант С	1,3	1,4	1,6	1,9	2,1	1,6

Также важно сравнить сумму всех платежей в счет погашения задолженности с суммой всех средств, которыми вы располагаете для этих выплат. Это указывает на «средний» DSCR, хотя разница во времени делает данный показатель, в лучшем случае, весьма грубым.

Сравните эти результаты сначала с точки зрения Ответственного исполнителя - какой из них обеспечивает оптимальный поток денежных средств для реинвестирования, расширения или выплаты дивидендов владельцам?

Теперь поставьте себя на место кредитора, - какой из вариантов является наименее безопасным?

**Ответ: вариант А.** Для проекта хорошо, если значительная часть денежных средств высвобождается в первые годы, что позволяет реинвестировать их или вознаградить владельцев. Для кредитора это плохо, так как данный вариант имеет самый низкий коэффициент обслуживания долга (1,4), а пятый год выглядит очень рискованно (что если Ответственный исполнитель потратит весь избыток денег за годы 1-4?).

В данном случае все варианты возможны. Вариант А можно структурировать так, чтобы снизить риски для кредитора (отложив резервную сумму за годы 1–4). Цель данного упражнения в том, чтобы познакомить с теми вариантами, которые возникают при учете временной стоимости денег.

Самая важная общая составляющая всех шести понятий, рассмотренных в данном разделе, - это **время**. Временная стоимость денег и другие преимущества являются важным элементом любого предложения. Ответственные исполнители и Поддерживающие стороны должны тщательно оценивать, какие расходы и поступления возможны в различные периоды времени.

## 2.3 Классификация проектов

Не все проекты или предложения одинаковы. Одни существенно нарушают экологическую и социальную ситуацию, другие делают это в меньшей степени. Также есть проекты, которые имеют серьезные последствия, как положительные, так и отрицательные.

Существует система классификации проектов по широким категориям, принятая в организациях, особенно в многосторонних банках развития и коммерческих банках.

Ответственные исполнители должны быть знакомы с этими категориями, поскольку от этого будет зависеть процедура и легкость (или сложность) получения согласований и финансирования.

### Категория А → Проекты с серьезными отрицательными последствиями

Проект относится к категории А, если существует вероятность, что он окажет серьезное отрицательное воздействие на окружающую среду, которое можно назвать чувствительным<sup>9</sup>, многообразным или беспрецедентным. Инвестиции в эти проекты могут повлиять на более обширные территории по сравнению с объектами, предлагаемыми Ответственным исполнителем. Экологическая экспертиза инвестиций категории А учитывает возможные положительные и отрицательные последствия, сравнивает их с последствиями допустимых альтернатив (включая сценарий «отказа от проекта»), и рекомендует меры, необходимые для предотвращения, минимизации, смягчения или компенсации отрицательных

Проекты с серьезными отрицательными последствиями → Категория А  
Проекты с отрицательными последствиями → Категория В  
Проекты с минимальными отрицательными последствиями или без последствий → Категория С

<sup>9</sup> Возможные последствия считаются «чувствительными», если они могут носить необратимый характер (например, могут привести к утрате крупной естественной среды обитания), затрагивать уязвимые группы этнических меньшинств, предусматривать принудительное выселение или переселение или влиять на значимые объекты, относящиеся к культурному наследию.

последствий и повышения эффективности. В таких случаях требуется полная экологическая экспертиза, которую, как правило, называют оценкой воздействия на окружающую среду (ОВОС).

Примеры проектов категории А	
Проекты, влияющие на коренное население	Сооружение плотин и водохранилищ
Проекты, предусматривающие переселение сообществ / отдельных семей	Пестициды и гербициды: производство или промышленное применение
Все проекты, которые имеют значительные социально-экономические последствия	Крупные ирригационные проекты или другие проекты, влияющие на снабжение определенного региона водой
Проекты, связанные с «вынужденным» развитием (например, внутристрановая миграция)	Деятельность по ликвидации бытовых или токсичных отходов
Проекты, которые влияют на культурное достояние (например, религиозные или археологические объекты)	Опасные химические соединения: производство, хранение или перевозка в объемах, превышающих пороговый уровень
Проекты, представляющие серьезный профессиональный риск или угрозу здоровью	Разработка месторождений нефти и газа, включая строительство трубопроводов
Влияние на природные заповедники или районы с высоким биоразнообразием, включая заболоченные территории, коралловые рифы и мангровые леса	Крупные проекты по созданию инфраструктуры, включая развитие портов и гаваней, аэропортов, дорог, железнодорожного сообщения и общественного транспорта
Проекты в области лесного хозяйства (коммерческая заготовка древесины или заготовка древесины в первичных влажных тропических лесах)	Предприятия по выплавке металлов, очистке и литейные цеха
Крупные тепло- и гидроэлектростанции	Разработка месторождений полезных ископаемых (открытым и закрытым способом)
Крупные промышленные заводы и комплексы	Международные водные пути
Применение хлорфторуглеродов или других веществ, вызывающих истощение озонового слоя	Проекты, связанные с опасными материалами, загрязнением воздуха, высоким уровнем шума или сильными запахами

### Категория В → Проекты с отрицательными последствиями

Проекты относятся к категории В, если их возможное отрицательное воздействие на население или экологически значимые территории (включая заболоченные земли, леса, луга и другие виды естественной среды обитания) **менее серьезно, чем у категории А. Последствия ограничиваются определенной территорией;** большинство из них не являются необратимыми; а меры по их смягчению, чаще всего, разработать легче, чем в случае проектов категории А.

Масштаб **экологической экспертизы для инвестиций категории В может варьироваться** от проекта к проекту, но он в любом случае меньше, чем в случае категории А. Однако, как и в первом случае, в ее ходе оцениваются возможные позитивные и негативные последствия и даются рекомендации относительно мер, которые необходимы для предотвращения, минимизации, смягчения или компенсации отрицательных последствий и улучшения экологических показателей.

Местными и национальными органами власти, а также различными организациями, включая Группу Всемирного банка, разработан широкий спектр рекомендаций по охране окружающей среды. Например, «Руководство по предотвращению и сокращению загрязнения окружающей среды» (Pollution Prevention and Abatement Handbook), «Руководство по охране здоровья и

безопасности на рабочем месте» (Occupational Health and Safety Guidelines), где разъясняются категории проектов и соответствующие подходы к ним.

Примеры проектов категории В	
Проблемы захоронения определенных категорий отходов	Фотоэлементы (при использовании батарей)
Удаление отходов	Биомасса/биогаз
Изменение направления течения рек или частичный отвод воды	Гидроэлектростанции средней и малой мощности

### Категория С → Проекты с минимальными последствиями или без последствий

Предлагаемые инвестиции относятся к категории С, если они, скорее всего, окажут минимальное отрицательное воздействие на окружающую среду или вообще не будут иметь негативных последствий. Для подобных проектов не требуется никаких действий, кроме скрининга (документирования).

Примеры проектов категории С	
Подготовка предварительного технико-экономического обоснования	Повышение эффективности использования энергии
Консалтинговые компании	Регистрация акций
Сфера услуг	Перепродажа акций
Техническое содействие	Банковские услуги частным лицам

### Исключения

Конечно, существуют виды деятельности, которые, очевидно, могут представлять недопустимую социальную и экологическую угрозу, но при этом не классифицируются как А, В или С. Примерами таких проектов, которых нужно избегать, выступают:

- Производство или действия, предусматривающие эксплуатацию детского труда или наносящие вред работающим детям
- Производство или торговля любыми товарами или услугами, которые считаются незаконными в соответствии с законодательством данной страны или международными конвенциями и соглашениями
- Производство или торговля оружием и боеприпасами
- Производство или торговля алкогольными напитками (за исключением пива и вина)
- Производство или торговля табачными изделиями
- Игровые заведения и аналогичные предприятия
- Торговля дикими животными и растениями или продуктами из них, попадающими под действие «Конвенции о международной торговле видами дикой фауны и флоры, находящимися под угрозой исчезновения» (CITES)
- Производство или торговля радиоактивными материалами
- Производство, торговля или использование несвязанных волокон асбеста
- Коммерческая заготовка древесины в первичных влажных тропических лесах
- Производство или торговля продуктами, содержащими полихлорированные бифенилы
- Производство или торговля лекарственными препаратами, подлежащими снятию с

производства или запрещению

- Производство или торговля веществами, вызывающими истощение озонового слоя и подлежащими снятию с производства
- Дрифтерное морское рыболовство с использованием сетей длиной более 2 км

## 2.4 Оценка Ответственного исполнителя и команды

Есть много хороших идей, и на каждую хорошую идею, которую удастся успешно реализовать, приходится сотни таких, которые ни к чему не приводят. И хотя есть много составляющих, которые должны присутствовать, чтобы хорошая идея стала успешным проектом, самой важной из них является Ответственный исполнитель, т.е. человек или небольшая группа людей, приверженных идее. Однако **одной приверженности мало**. Прежде чем начинать серьезную работу по подготовке предложения, Ответственному исполнителю нужно тщательно проанализировать две вещи: мотивацию и способности.

**Мотивация:** каковы причины, по которым Ответственный исполнитель посвящает свое время и средства и рискует своей репутацией ради данного предложения? Присутствуют ли здесь финансовые соображения (получение дохода или накопление богатства)? Интересует ли его получение опыта и достижение успеха? Стремится ли он к социальным или экологическим изменениям? Работает ли здесь комбинация перечисленных факторов или дело в чем-то еще?

Насколько серьезно приверженность, предполагает ли она работу с полной занятостью (мало кто из Ответственных исполнителей работает над проектом по совместительству)? Соответствуют ли цели Ответственного исполнителя и вероятный результат успешной реализации проекта? (Если Ответственный исполнитель хочет повысить свое благосостояние за пять лет, запуск даже очень успешной программы снабжения энергией домашних хозяйств в бедных сельских районах вряд ли может служить подходящим инструментом этого.) Первый пункт повестки дня Ответственного исполнителя - составить список собственных мотивов и мотивов своей команды:

- Постоянный доход
- Создание богатства
- Постоянная работа в организации
- Получение опыта
- Улучшение социальной среды
- Улучшение окружающей среды
- Иные причины

### Накопленный опыт:

- Ответственный исполнитель желает вложить свои средства, время и репутацию, чтобы создать предприятие на основе осуществимой идеи и превратить ее в свой шанс. В самом начале общения с исполнителем поддерживающая организация должна четко определить, насколько исполнитель готов жертвовать своими средствами, активами и временем.
- Ответственным исполнителям требуется простое руководство, отвечающее потребностям поддерживающих организаций. Более того, им нужна информация для оценки, особенно по части источников финансирования и других форм поддержки. Таковые подлежат внимательному изучению, оценке и индексации для использования Ответственными исполнителями после того, как их планы и потребности прояснятся.
- Если вы оказываете активную помощь и поддержку, это означает, что вы на три-пять лет «связаны» с Ответственным исполнителем, который может вам совсем не нравиться. Поддерживающим сторонам нужно искать себе «правильных» Ответственных исполнителей и наоборот. В то же время, не допускайте, чтобы личные отношения влияли на ваши суждения. «Правильный партнер» - это хороший деловой партнер, с которым вы совершенно необязательно готовы пойти на вечеринку.
- Необходимо тщательно проверять способности реализовать проект у тех Ответственных исполнителей, которые приходят в бизнес благодаря своим связям, не обладая при этом достаточным опытом.

Второй пункт - честно и открыто определить, насколько эти мотивы отвечают готовящемуся предложению или они входят с ним в противоречие. Конфликт между мотивацией Ответственного исполнителя и текущей работой - достаточно частое явление при реализации предложений.

**Способности:** одного наличия воли и мотивации недостаточно (быть готовым сделать что-то и быть подготовленным - не одно и то же). Поддерживающие организации будут тщательно оценивать навыки и опыт, указанные в предложении. Прекрасные способности к проектированию необходимо уравновешивать многими другими навыками, а финансовый гений должен уметь планировать и реализовывать планы и быть способен доказать это. Для большинства предложений требуется комбинация навыков, в том числе:

- Повседневная работа предприятия и управление
- Финансовое планирование
- Юридические вопросы
- Ведение переговоров
- Отношения с банками и инвесторами
- Проектирование
- Инжиниринг
- Снабжение и закупки
- Строительство
- Эксплуатация и техническое обслуживание
- Продажи и маркетинг
- Отчетность, мониторинг и оценка

Необходимо честно оценить, чем обладает Ответственный исполнитель. Слабые места или отсутствующие способности необходимо компенсировать пополнением команды или следует четко определять как пробелы, которые нужно заполнить (для чего предусмотреть средства!). Пополнением могут стать другие владельцы-инвесторы (акционеры), персонал или подрядчики. Тем не менее, в итоге вам нужно обеспечить необходимую экспертизу по ряду направлений:

- Технические вопросы
- Операции
- Финансовые вопросы
- Юридические вопросы
- Продажи и сервисное обслуживание
- Маркетинг
- Политика
- Привлечение средств

Очень легко и даже естественно переоценить наш вклад в предложение; а инвесторов,

**Настоящее руководство содержит шаблон (шаблон «КТО» в Приложении I), которое поможет вам в процессе сбора и организации информации для решения всех важнейших вопросов, которые необходимо учитывать Ответственным исполнителям.**

## 3. Подготовка предложения

Разобравшись с семью вопросами, основами бухгалтерского учета и финансирования, последствиями, календарным планированием и экологической экспертизой, выяснив мотивы и способности Ответственного исполнителя, мы теперь можем перейти к **серии заданий и вопросов**, которые вместе формируют предложение: план осуществить какие-то действия и запрос о выделении ресурсов.

### 3.1 Задания и вопросы

Итак, что позволяет Ответственным исполнителям готовить четкое описание объемом в несколько страниц, адресованное определенным поддерживающим организациям? Как вы уже знаете, они добиваются этого, ответив на семь вопросов и подготовив базовый вариант.

Вариант, развиваемый в настоящей главе, отсылает вас к шаблонам, приведенным в Приложении I, а также на прилагаемом CD диске.

**Задание 1: Описание идеи (ответ на вопрос «что») - информативное и ясное описание технологии, услуги, продукта и клиента**

- 1.1: Опишите продукт или услугу
- 1.2: Опишите технологию
- 1.3: Опишите группу клиентов или потребителей

**Базовые вопросы:** Почему это **именно тот** продукт, который нужно предлагать **этим** потребителям? Почему вы выбрали **эту** технологию?

#### 1.1 Описание продукта и услуги

- Описание: Вода или топливо для приготовления пищи, тепло или свет - это продукты. То же самое можно сказать об электроэнергии, продаваемой в сеть сервисной компании, или о засухоустойчивых сортах сахарного сорго. Напротив, биогаз, полученный в анаэробном подземном танке для переработки птичьего помета, питающий затем специально приспособленный дизель-генератор для производства электроэнергии, которая подается на насос, закачивающий воду в резервуар для деревенского водопровода с подачей воды самотеком - это не продукт или услуга. Это - технология.
- Удовлетворяемая потребность: Подача чистой воды в дом удовлетворяет потребности в удобстве, здоровье и труде и позволяет избежать ряда неудобств, а также антисанитарной тяжелой работы, отнимающей много времени.
- Новый продукт, новый рынок или и то, и другое? Делалось ли нечто подобное ранее? Есть ли прецеденты применения этого на подобном рынке?
- Тестирование продукта или услуги на рынке предложения: Ожидается, что он будет принят в качестве нового продукта или услуги или в качестве замены чему-либо, потому что ... ЗАПОЛНИТЕ ПРОПУСК!

Хороший способ начать - взять блокнот и карандаш. Вырвите восемь листков бумаги и подпишите их **Что, Где, Кто, Как, Почему, Что если и Кому**. На восьмом листке напишите «**базовый вариант**». Некоторых из этих листов вам в итоге не хватит, а других окажется вполне достаточно. Самое важное, подписав эти восемь листов бумаги, вы приступили к написанию предложения!

## 1.2 Описание технологии

- Описание: Опишите, как она работает простым, доступным языком, дав отсылки к более подробной информации. Описание технологии на восьми страницах в 12-страничном предложении - не очень хороший сигнал
- Опыт применения технологии: в мире, данной стране, данном рынке и Ответственным исполнителем; установка, работа и техническое обслуживание
- Тестирование технологии на рынке предложения
- Компоненты
- Источник(и) потребляемых ресурсов и продукции
- Различные численные параметры, примерная себестоимость и примерная цена для потребителя
- Альтернативные источники (план B)
- Указание, что цена является обоснованной и конкурентной
- Требования к техническому обслуживанию
- Другие технологии, обеспечивающие сходные продукты или услуги

## 1.3 Описание групп клиентов или потребителей

- Типы целевых потребителей и клиентов
- Ориентировочное количество потребителей (в текущем году и следующие три года)
- Уровень дохода потребителей и его колебания
- Продукт или услуга, используемый ими в настоящее время
- Почему потребители станут использовать новый продукт или услугу
- Как вы рассчитываете получить доступ к потребителю

**Примечание:** Если предложение предусматривает поступления от одного крупного или ограниченного количества потребителей (например, коммунального предприятия или муниципалитета), тогда необходимо рассмотреть его «жизнеспособность»:

- Эффективность основного бизнеса крупного потребителя (тот факт, что он крупный еще не означает устойчивости и конкурентоспособности)
- Кредитный рейтинг и история платежей
- Что можно сделать, если этот потребитель не оправдает ожидания?

## Конкуренты

- Другие компании или программы, адресованные этим потребителям
- Сходство между конкурентами и данным предложением
- Различия между конкурентами и данным предложением
- Почему потребители сделают выбор в пользу предлагаемого нового продукта или услуги

**Примечание:** Конкурентами считаются все виды деятельности (как благотворительной, так и коммерческой), которые как-либо затрагивают предлагаемый продукт или услугу. Из некоммерческих предприятий конкурентами также считаются любые программы, обращающиеся к тому же источнику финансирования.

**Задание 2: Описание условий (ответ на вопрос «Где») - изучите, а затем ясно и пропорционально опишите условия, чтобы показать, что вы владеете ситуацией**

2.1: Опишите общее расположение планируемой деятельности и условия в стране или регионе

2.2: Опишите рынок

2.3: Опишите правила, которые регламентируют вашу деятельность, и необходимые согласования

### **2.1 Описание условий рынка**

- Размер рынка
- Численность населения
- Величина ВВП на душу населения
- Распределение доходов
- Обменный курс валюты
- Темпы инфляции (за три года)
- Ставка процента по депозитам
- Ставка процента по банковским ссудам

### **2.2 Описание регулятивной среды**

- Разрешения, необходимые для создания компании
- Разрешения, необходимые для некоммерческих организаций
- Разрешения, необходимые для изучения проекта или проведения анализа осуществимости
- Разрешения, необходимые для получения концессии
- Разрешения, необходимые для использования природных ресурсов
- Разрешения, необходимые для пользования дорогами или пересечения общественных земель
- Разрешения на выброс отходов в окружающую среду и соответствующие процессы
- Разрешения на строительство
- Разрешение на эксплуатацию
- Применимые налоги и правила

### **2.3 Описание условий деятельности**

- Получение земельных участков или помещений
- Безопасность и коррупция
- Наем и увольнение
- Получение кредитов
- Подрядчики
- Транспорт

- Обеспеченность контрактов правовой защитой
- Взаимодействие с инспекторами и другими государственными чиновниками

Вопросы относительно правил: Какие законы, предписания и местные нормы необходимо соблюдать? Какие разрешения нужно получать и где? Какие официальные и неофициальные согласования и утверждения необходимо получить заранее и соблюдать в течение всего периода деятельности?

Вопросы относительно рынка: Какие продукты и услуги используются в настоящее время? Почему потребители перейдут на предлагаемый продукт или услугу? Кто еще предлагает продукты и услуги, которые могут использовать эти потребители? Почему они выберут предлагаемый продукт или услугу?

**Задание 3: Представление команды (ответ на вопрос «Кто») - оцените и представьте команду и заинтересованные стороны, т.е. участников реализации предложения**

- 3.1: Опишите Ответственного исполнителя и оцените его сильные и слабые стороны, а также его мотивацию.
- 3.2: Опишите владельцев или спонсоров, что они обеспечивают, степень их вовлечения и их мотивацию.
- 3.3: Опишите сотрудников, персонал и консультантов, которые будут принимать участие в реализации предложения, и сравните совокупную экспертизу Ответственного исполнителя, владельцев, сотрудников, персонала и консультантов с теми навыками, которые необходимы для реализации предложения.
- 3.4: Покажите, как будет организован план на разных этапах. Это - важный момент, позволяющий внести ясность в график и сроки вашего предложения.
- 3.5: Опишите все официальные и неофициальные стороны, принимающие участие в процессе, включая различные уровни гражданского общества и власти. Начните думать о том, что могут сделать другие лица, чтобы нарушить ваши планы, ради собственной или политической выгоды.

**Вопросы:** Каковы недостатки команды? Какие навыки и опыт у вас отсутствуют? Как вы намерены решить эту проблему? Какие препятствия могут создать вам другие лица, чтобы помешать реализации плана? Что это повлечет за собой? Как вы избежите этих возможных препятствий?

### **Навыки и цели команды**

#### **Цели Ответственного исполнителя:**

- Постоянный доход
- Создание богатства
- Постоянная работа в организации
- Получение опыта
- Улучшение социальной среды
- Улучшение окружающей среды
- Иные причины

**Навыки и опыт Ответственного исполнителя:**

- Маркетинг и продажи
- Повседневная работа предприятия и управление
- Финансовое планирование
- Юридические вопросы
- Ведение переговоров
- Отношения с банками и инвесторами
- Проектирование
- Инжиниринг
- Снабжение и закупки
- Строительство
- Отчетность, мониторинг и оценка

**Навыки и опыт команды:**

- Технические вопросы
- Операции
- Финансовые вопросы
- Юридические вопросы
- Продажи и сервисное обслуживание
- Маркетинг
- Политика
- Привлечение средств

**Участники****Компания или организация, выступающая с предложением:**

- Название
- Юридический адрес
- Правовой статус
- Владельцы и доли собственности
- Генеральный директор
- Руководитель по техническим вопросам
- Руководитель по финансовым вопросам
- Совет директоров
- Банковский счет
- Бухгалтеры
- Юристы
- Краткая история

**Организации или компании, предлагающие сходные продукты или услуги:**

- Организация
- Продукт или услуга
- Схожесть
- Отличия
- ➔ *Повторите необходимое количество раз*

**Организации, поставляющие исходные материалы или продукты:**

- Организация
- Поставляемый исходный материал или продукт
- Статус контракта
- ➔ *Повторите необходимое количество раз*

**Организации, оказывающие специализированные услуги (и их данные)**

- Проектирование
- Строительство
- Технический анализ
- Финансовые консультации
- Юристы
- Нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов
- Прочие вопросы
- ➔ *Повторите необходимое количество раз*

**Землевладельцы, продающие или сдающие в аренду земельные участки, дающие разрешение на использование участка или предоставляющие доступ к нему:**

- Земельный участок (расположение, описание)
- Землевладелец
- Статус контракта
- ➔ *Повторите необходимое количество раз*

**Задание 4: Объяснение плана (ответ на вопрос «Как») - продумайте и представьте этапы реализации: как ваша идея будет превращена в действующее предприятие?**

- 4.1: Опишите предложение в виде отрезков времени («До завершения планирования», «До финансового закрытия», «До строительства», «До начала практической деятельности»). В каждом из этих отрезков перечислите подзадачи, которые необходимо решить, и согласования, которые нужно получить. Добавьте прогноз затрат и поступлений для каждой подзадачи.
- 4.2: Нарисуйте, как будет осуществляться управление предложением (организационная схема или органиграмма).

**Вопросы:** Все ли вы включили? Все ли важнейшие задачи «вписываются» в определяемые отрезки времени? Какие важные элементы способны остановить выполнение плана? Подготовлены ли прогнозы затрат и других ресурсов для **всех** задач? Что спланировано - только этап строительства или разворачивания или все текущие задачи на весь период осуществления проекта? Есть ли различия в планах кадрового обеспечения для разных этапов? Насколько это отражено в прогнозах? Как будет строиться или приобретаться технология, продукт, услуга или объект? Каковы источники оборудования, исходных материалов и рабочей силы? Существует ли четкое разделение труда и ответственности на каждом из этапов?

В нижеприведенной таблице показано комбинированное описание «организации», определены ключевые вехи, оценены и классифицированы затраты, поступления и действия для типового проекта, а также (что важнее всего) распределена ответственность. Как мы покажем, это - первый шаг в финансовом планировании вашего предложения.

Должность	ФИО
Член совета директоров 1, Председатель	ФИО
Член совета директоров 2	ФИО
Член совета директоров 3	ФИО
Член совета директоров 4	ФИО
Член совета директоров 5	ФИО
Генеральный директор / Исполнительный директор	ФИО
Финансовый директор	ФИО
Операционный директор	ФИО
Руководитель планирования	ФИО
Руководитель строительства	ФИО

				Номер	месяца
	Задачи этапа планирования	Ответственное лицо	Ожидаемые затраты	Начало	Окончание
P1	Разрешения	ФИО	15000	1	12
P2	Технический анализ I	ФИО	10000	1	12
P3	Контракты I	ФИО	5000	1	12
P4	Контракты II	ФИО	10000	13	24
P5	Технический анализ II	ФИО	5000	13	24
P6					
P7					
P8					
P9					
P10					
			45000		

	Задачи этапа строительства	Ответственное лицо	Ожидаемые затраты		
C1	Приобретение земельных участков	ФИО	240000	6	12
C2	Конструкторско-технологические работы	ФИО	110000	6	12
C3	Оборудование 1	ФИО	2381	6	12
C4	Оборудование 2	ФИО	200000	13	24
C5	Оборудование 3	ФИО	111000	13	24
C6	Оборудование 4	ФИО	22333	13	24
C7	Тестирование 1	ФИО	300000	25	36
C8	Тестирование 2	ФИО	33334	25	36
C9					
C10	Процентные платежи за период строительства	ФИО	50952	6	36
			1070000		
	<b>Задачи, связанные с выручкой и деятельностью</b>	<b>Ответственное лицо</b>			
	Начало работы предприятия	ФИО		37	
R1	Выручка за первый год	ФИО	СУММА	37	48
R2	Выручка за второй год	ФИО	СУММА	49	60
O1	Рабочая сила первого года – общая сумма выплат	ФИО	СУММА	37	48
O2	Арендные платежи за первый год	ФИО	СУММА	37	48
O3	Расходы на материалы за первый год	ФИО	СУММА	37	48
O4	Общие административные расходы за первый год	ФИО	СУММА	37	48
O5					
O6					
O7					
	<b>Финансы и управление</b>	<b>Ответственное лицо</b>			
F1	Финансовое завершение	ФИО		Дата	12
F2	Бухучет и система учета 1	ФИО		6	12
F3	Бухучет и система учета 2	ФИО		13	36
F4	Отчет инвесторам/кредиторам 1	ФИО			15

Далее приводится вытекающая из предшествующего списка упрощенная организационная схема, задача которой - показать связи между людьми и сферами ответственности. В дальнейшем она послужит вам шаблоном для подготовки должностных инструкций.



P1	C1	O1	F1
P2	C2	O2	F2
P3	C3	O3	F3
P4	C4	O4	F4
P5	C5	O5	F5
P6	C6	O6	
P7	C7	O7	
P8	C8	R1	
P9	C9	R2	
P10	C10	R3	

При правильном выполнении этой процедуры Ответственный исполнитель получает почти всю информацию, необходимую для завершения финансового планирования.

**Задание 5: Описание преимуществ и последствий (ответ на вопрос «Почему») - оцените и подготовьте описание последствий, итогов и ожиданий вашего предложения: создание списка и матрицы преимуществ, а также списка отрицательных последствий предложения и способов их смягчения**

5.1: Оцените и опишите все преимущества. Определите последствия и условия, за которыми необходимо осуществлять мониторинг.

5.2: Определите и опишите все экологические и социальные последствия и меры по смягчению неблагоприятных последствий.

**Вопрос:** Все ли финансовые, социальные, экологические, эмоциональные преимущества и последствия, а также перспективы роста рынка и воспроизводства проекта были изучены?

В настоящем Руководстве есть несколько мест, где необходимо сделать паузу и абстрагироваться от разрабатываемого плана. Это - один из таких случаев. Предложения обычно строятся вокруг одной-двух основных идей, но при этом они очень часто имеют и другие преимущества. Кроме того, есть возможные последствия, которые необходимо уяснить как можно раньше. Предложение о строительстве гидроэлектростанции может исходно фокусироваться на возобновляемых источниках энергии, но помимо этого существуют вопросы строительства, эксплуатации, возможности рекультивации земель,

развития сельскохозяйственных районов, снижения выбросов парниковых газов, восстановления лесных массивов и развития рынка. **Ответственные исполнители обычно руководствуются своими основными целями, и это очень хорошо, так как позволяет им решать поставленные задачи.** Мы не предлагаем добавлять побочные виды деятельности ради простого расширения дополнительных преимуществ. Тем не менее, мы рекомендуем тщательно оценить **все возможные последствия, позитивные и негативные**, поскольку вам необходимо их понимать, так как они могут оказаться важными для других людей. Доноры, кредиторы и инвесторы учитывают все эти аспекты, так что полная оценка и понимание терминологии (таких терминов, как проекты категории А, категории В и категории С, описанные в Главе 2) сделает ваше предложение более сбалансированным и законченным. Итак, обязательно учтите все возможные преимущества предложения, а также возможные социальные и экологические последствия.

### Составьте список преимуществ

- Внедрение новой технологии, создание навыков и рабочих мест в строительстве и практической деятельности
- Величина доходов новых рабочих мест
- Косвенные преимущества, связанные с доходами
- Улучшение качества земельного участка - почва, растительность, вода, внешний вид
- Количество новых саженцев и деревьев
- Совершенствование зон общественного пользования и инфраструктуры (км дорог или га земли)
- Чистая вода (литры)
- Экологически чистое топливо (кг нефтяного эквивалента)
- Общая сумма привлеченных средств
- Коммунальные предприятия, с которыми заключены соглашения о поставках (электроэнергия, вода)
- Образовательная и информационная деятельность

### Особые преимущества для «стратегических» инвесторов или доноров

Ниже описана короткая, но потенциально важная подзадача, зависящая от того, вызывает ли ваше предложение интерес у определенного типа инвесторов (стратегических инвесторов). Ответственный исполнитель должен указать любые преимущества специальных знаний, инфраструктуры, опыта или репутации, которые может обеспечить предложение спонсору, который желает набраться опыта или «пощупать почву», но предпочитает делать это не на базе своей организации.

**Вызовет** ли реализация предложения значительные политические изменения, которые могут открыть рынок для других участников?

Можно ли в результате реализации предложения **получить информацию и опыт** за часть той суммы, в которую она обойдется непосредственному исполнителю?

Будут ли при реализации предложения **получены навыки и опыт**, которые впоследствии можно будет использовать для расширения своей деятельности?

## Составьте список возможных последствий

### Категория А

Проект относится к категории А, если существует вероятность, что он окажет **серьезное отрицательное воздействие на окружающую среду**, которое можно назвать чувствительным, многообразным или беспрецедентным.

#### Особого внимания требуют следующие проекты:

- Плотины и водохранилища
- Крупные промышленные заводы и комплексы
- Разработка крупных месторождений нефти и газа, включая строительство крупных трубопроводов
- Крупные тепло- и гидроэлектростанции
- Деятельность по ликвидации бытовых или токсичных отходов
- Борьба с вредителями сельского хозяйства (активное применение искусственных пестицидов/сельскохозяйственных химикатов)
- Территории, принадлежащие коренным народам, или территории, на которых находятся объекты культурного наследия или важные виды естественной среды обитания
- Участки, требующие принудительного изъятия земли у жителей, их переселения или смены рода деятельности
- Лесное хозяйство (коммерческая заготовка древесины или заготовка древесины в первичных влажных тропических лесах)
- Международные водные пути
- Проекты, связанные с опасными материалами, загрязнением воздуха, высоким уровнем шума или сильными запахами
- Применение хлорфторуглеродов или других веществ, вызывающих истощение озонового слоя

### Категория В

Проекты относятся к категории В, если их возможное отрицательное воздействие на население или экологически значимые территории (включая заболоченные земли, леса, луга и другие виды естественной среды обитания) менее серьезно, чем у категории А. Последствия ограничиваются определенной территорией; большинство из них не являются необратимыми; а меры по их смягчению, чаще всего, разработать легче, чем в случае проектов категории А.

### Категория С

Предлагаемый проект относится к категории С, если он, скорее всего, окажет минимальное отрицательное воздействие на окружающую среду или вообще не будет иметь негативных последствий. Для подобных проектов не требуется никаких действий, кроме скрининга (документирования).

Можно подвести итог всему сказанному в данном задании: Ответственные исполнители должны мыслить как можно шире и определить все позитивные преимущества предложения. Кроме того, им следует учитывать широкий спектр отрицательных последствий, которые может иметь их предложение (другие, в любом случае, это сделают!), и как можно раньше задуматься над их устранением.

**Задание 6: Разработка базового варианта. Заполнение таблиц текстом и цифрами, а затем «прогонка» этих цифр через простой и легко воспроизводимый проверочный процесс**

Ответственные исполнители, не знакомые с данной процедурой, должны последовательно решить все подзадачи и определить все необходимые цифры. Поддерживающие стороны должны проверить этот подход и оценить, насколько он соответствует их собственному финансовому анализу базового варианта. После того, как эта процедура будет освоена, она станет для вас совершенно естественной.

6.1: Определение основных исходных допущений

6.2: Оценка осуществимости

6.3: Добавление плана финансирования

6.4: Проверка

**Вопрос:** Что есть в наличии и что необходимо для успешной реализации базового варианта?

**Основные исходные допущения** могут быть представлены в двух видах. Во-первых, как описание тех событий, которые, по вашим расчетам, должны произойти; во-вторых, в виде цифр, отражающих затраты и выручку, которые следуют из ваших допущений.

	Затраты на этапе планирования	Год -2, месяцы 1–12	Год -1, месяцы 13–24	Год 0, месяцы 25–36	Итого
P1	Получение всех разрешений	15,000			15,000
P2	Технический анализ	10,000			10,000
P3	Переговоры о заключении контрактов и их подготовка	5,000			5,000
P4	Переговоры о заключении контрактов и их подготовка		10,000		10,000
P5	Технический анализ		5,000		5,000
	Итого	30,000	15,000	0	45,000

#### Описание и перевод в численную форму

1. Затраты на этапе планирования составят 45000, будут состоять из статей P1, P2, P3 и P4 и т.д., и придется на годы -2 и -1<sup>10</sup> следующего предложения.
2. Строительство будет продолжаться в течение трех лет, затраты составят 1070000 и будут состоять из следующих статей: C1, C2, C3, C4 и т.д. Цены приведены без дифференцирования составляющих с добавлением 15% резерва на случай непредвиденных обстоятельств.

10 -2 и -1 читаются как «минус два» и «минус один» и означают два года и год до начала практической деятельности (предоставление товара или услуги).

	Затраты на этапе строительства / подготовки к практической деятельности		Год -2, месяцы 1–12	Год -1, месяцы 13–24	Год 0, месяцы 25–36	Год 1, месяцы 37–48	Год 2, месяцы 49–60	Итого
C1	Приобретение земельных участков		240000					240000
C2	Окончательное проектирование		110000					110000
C3	Оборудование		2381					2381
C4	Оборудование		200000					200000
C5	Оборудование		111000					111000
C6	Оборудование		22333					22333
C7	Тестирование			300000				300000
C8	Тестирование			33333				33333
	Подитог		352381	333333	333333			1019047
C9	Годовой процент на этапе строительства	5%	17619	16667	16667	0	0	50952
	Итого		370000	350000	350000	0	0	1070000

3. Объем годовой выручки составляет 304000 и может быть достигнут спустя полгода. В целях планирования считается, что годовая выручка будет получена только в год 4, а выручка в годы 1, 2 и 3 оценивается как 140000, 241000 и 261000 исходя из более низких цен и меньшего объема производства в год 1 и меньшего объема производства в годы 2 и 3. Предполагается, что выручка будет расти вместе с ростом инфляции, однако в предложении мы оставили ее без изменения в целях более консервативного учета.

	Выручка	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Годы 6–15
	Единиц	400	550	650	700	700	700
	Выручка за единицу	200	200	200	200	200	200
R1	Выручка за 1	80000	110000	130000	140000	140000	140000
	Единиц	300	520	520	670	670	670
	Выручка за единицу	200	200	200	200	200	200
R2	Выручка за 2	60000	104000	104000	134000	134000	134000
	Единиц		180	180	200	200	200
	Выручка за единицу		150	150	150	150	150
R3	Выручка за 3	0	27000	27000	30000	30000	30000
	Выручка	140000	241000	261000	304000	304000	304000

4. Операционные текущие расходы состоят из статей O1, O2, O3, O4 и т.д. и составляют среднегодовую сумму 122000, из которых в среднем 110000 относятся к переменным издержкам, а 12000 - к общеадминистративным. Рост текущих затрат прогнозируется на уровне вдвое ниже темпов роста инфляции. Поскольку рост выручки не учитывается и превосходит ожидаемый рост текущих расходов, текущие расходы за годы 5–15 были оставлены без изменений.

	Текущие расходы	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Годы 6–15
O1	Заработная плата	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	9,000
O2	Арендная плата	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
O3	Связь	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
O4	Материалы	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	<b>Подитог</b>	110,000	111,000	112,000	113,000	114,000	114,000
	Общедминистративные расходы	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
	<b>Итого</b>	122,000	123,000	124,000	125,000	126,000	126,000

5. Гранты общей суммой 62500 будут получены от организации НАЗВАНИЕ для снижения первоначальных капитальных издержек и на случай непредвиденных расходов в первый год деятельности.

	Гранты и субсидии	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2
1	На период планирования или строительства / подготовки к практической деятельности					
	НОВЫЕ запросы			25,000		
	Существующие или другие запрошенные гранты и субсидии			25,000		
2	На период деятельности					
	На период деятельности - существующие или другие запрошенные				12,500	
	<b>Итого</b>	0	0	50,000	12,500	0

**Примечание:** Это очень простой, структурированный способ отнесения всех затрат и поступлений к соответствующей категории (планирование, строительство или деятельность) и соответствующему временному периоду. При достаточной тщательности эта простая работа становится основой для вычислений, иногда кажущихся сложными. На самом деле, последующие вычисления - не что иное, как обработка исходных данных, занесенных в таблицы, подобные приведенным выше.

При **анализе осуществимости** на базе основных исходных допущений определяется приблизительная **норма прибыли** проекта или предложения без учета налогов. Вся операция сводится к отнесению капитальных затрат и выручки и текущих расходов на соответствующие годы. Если речь идет о предложении проекта, срок зависит от самого предложения. В случае предприятий или предложений, не имеющих конечного срока, хорошим интервалом для оценки являются 15 лет. Методы чистой приведенной стоимости и внутренней нормы прибыли позволяют дисконтировать средства по времени. Все, что произойдет позже, чем через 15 лет, оказывает очень незначительное влияние.

Распределите результаты по этапам планирования, строительства и деятельности на соответствующие годы (год 1 - это первый год практической деятельности, а предшествующие годы обозначаются «ноль», «минус один», «минус два» и т.д.).

- Для каждого года приведите итоговые суммы входящих и исходящих средств. Общие капитальные затраты записываются как отрицательные числа, поскольку они представляют собой отток средств; гранты записываются с плюсом, так как речь идет о притоке средств; движение денежных средств от текущей деятельности - это комбинация притоков и оттоков

- Для каждого года укажите итоговый поток денежных средств (отток означает минус; приток - плюс)
- Рассчитайте внутреннюю норму прибыли
- Проинтерпретируйте результаты

Результаты	Общий «недисконтированный поток денежных средств» за все годы	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Годы 6–15
Затраты на этапе планирования	45,000	30,000	15,000							
Затраты на этапе строительства / подготовки к практической деятельности	1,070,000	370,000	350,000	350,000						
Капитальные затраты	1,115,000	400,000	365,000	350,000						
Гранты и субсидии										
На этапе планирования, строительства или подготовки к практической деятельности	50,000									
На этапе практической деятельности	12,500				12,500					
Гранты и субсидии	62,500			50,000	12,500					
Выручка	4,290,000				140,000	241,000	261,000	304,000	304,000	304,000
Текущие расходы	1,880,000				122,000	123,000	124,000	125,000	126,000	126,000
Чистая выручка от текущей деятельности	2,410,000				18,000	118,000	137,000	179,000	178,000	178,000
Грант на текущую деятельность	12,500				12,500					
EBITDA <sup>(1)</sup>	2,422,500				30,500	118,000	137,000	179,000	178,000	178,000
Простая проверка осуществимости с использованием IRR без учета налогов на 15 лет	10%	(400,000)	(365,000)	(300,000)	43,000	118,000	137,000	179,000	178,000	178,000

(1) EBITDA = Прибыль без учета процентов, налогов, износа и амортизации.

**Как интерпретировать IRR:**

- Если IRR оказывается отрицательной, это значит, что выручка и полученные гранты не покрывают капитальные и текущие расходы по предложению. Без *дополнительной выручки, грантов или субсидий* предложение, скорее всего, финансово несостоятельно.
- Если IRR - положительная, но ниже 5–7%, предложение окупает себя, но может не представлять особого интереса для частного сектора. Специализированные кредиторы, инвесторы и доноры, для которых важны такие результаты, как обеспечение развития, забота об окружающей среде и трансформация рынка, могут его рассмотреть.
- Если IRR - положительная и выше 5–7%, необходимо подробнее проработать финансовые детали предложения (особенно воздействие налогообложения, структуру долга и любые дополнительные поступления) и рассмотреть различные механизмы финансирования; результат может представлять интерес для частного сектора, а может и нет. Специализированные кредиторы, инвесторы и доноры, видящие общую потенциальную ценность инвестиций, скорее всего, заинтересуются таким проектом.
- Если IRR выше 10%, финансовые детали предложения стоит прорабатывать с ориентацией на инвесторов и кредиторов из частного сектора.

**План финансирования** - это приблизительная оценка того, какая часть затрат по предложению будет покрыта за счет будущих поступлений с разделением на три главных источника финансирования: гранты доноров, заимствования у кредиторов и акционерного капитала владельцев-инвесторов.

- Насколько и в какую сторону поступления будут отличаться от текущих расходов в течение срока жизни проекта (скажем, 15 лет)?
- Какую часть капитальных затрат можно реально рассчитывать покрыть за счет грантов?
- Сколько, в конечном итоге, рассчитывают вложить нынешние владельцы? (Примечание: если стоимость «выстраданного капитала» была включена в оценку капитальных затрат, то ее можно объединить с теми денежными средствами, которые будут вложены владельцем.)
- Из недостающей суммы: каково разумное соотношение между новыми инвесторами, обеспечивающими акционерный капитал, и заемными средствами? Чем больше цифра, получающаяся в результате простой проверки осуществимости, тем больше вероятность привлечения кредитов. Банки редко финансируют более 70% недостающей суммы, сколь привлекательными ни казались бы расчеты прибыльности проекта.
- Оцените стоимость кредита (ставку процента). Она, скорее всего, будет на несколько процентных пунктов выше той, которую предлагают лучшим компаниям страны.
- Проверьте различные методы кредитования.

**Накопленный опыт:**

- Ответственным исполнителям, которые пытаются превратить организации, программы или проекты, существующие за счет грантов, в финансово самообеспечивающиеся и рыночные, потребуется значительная и, возможно, несоразмерная помощь поддерживающих организаций. Больше шансов на успех у компании, создаваемой путем отделения от существующей, или у начинающего предприятия.

- Определите годовые результаты обеспечения обслуживания долга.
- Повторите эту процедуру, изменив процентную долю долга и метод, до тех пор, пока не получите достаточное соотношение между доходами и обслуживанием долга. «Достаточным» являются коэффициенты от 1,3 до 1,6 (т.е. сумма, из которой вы можете произвести выплаты для обслуживания долга, составляет 130-160% от того, что с вас причитается).
- Повторите эту процедуру с разными комбинациями грантов, инвестиций и акционерного капитала.

Из предыдущих шагов нам известно следующее:

<b>Капитальные затраты составляют:</b>	<b>1,115,000</b>	
Сумма, покрываемая за счет грантов:	50,000	
Баланс:	1,065,000	
Акционерный капитал владельца (сумма, вкладываемая Ответственным исполнителем):	100,000	
Сумма, которую необходимо привлечь:	965,000	
Акционерный капитал новых владельцев – инвесторов:	365,000	
<b>Сумма, привлекаемая за счет заемных средств:</b>	<b>600,000</b>	<b>56%</b>

Для реализации данного предложения необходимо привлечь кредит на сумму 600 тыс. Следующий наш шаг — рассчитать, какие условия кредитования нам подходят. Допустим, что:

<b>Сумма заемных средств</b>	<b>600,000</b>
Предполагаемая ставка процента	8.5%
Срок ссуды	10

Необходимо сравнить три способа обслуживания долга:

1. Выплата процентных платежей в течение первых трех лет, затем погашение основной суммы долга и процентов равными платежами
2. Ежегодные платежи с фиксированной суммой
3. Начисление процентов на невыплаченную часть кредита (основную сумму долга) с ежегодным ее погашением равными платежами.

<b>Способ 1</b>		<b>Год</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 и т.д.</b>
Занесите эту сумму на годы 1, 2 и 3	51,000		51,000	51,000	51,000	
Занесите эту сумму на годы с 4 до последнего	117,222					117,222
		Обслуживание долга *	51,000	51,000	51,000	117,222
		Остаток долга	600,000	600,000	600,000	533,778
		Проценты	-51,000	-51,000	-51,000	-51,000

		<b>Способ 2</b>				
		<b>Год</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 и т.д.</b>
Занесите эту сумму на годы с 1 до последнего	91445	Обслуживание долга*	91,445	91,445	91,445	91,445
		Проценты	-51,000	-47,562	-43,832	-39,785
		Остаток долга	559,555	515,673	468,061	416,401

		<b>Способ 3</b>				
		<b>Год</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 и т.д.</b>
Занесите эту сумму на годы с 1 до последнего	60000	Основная сумма долга	60,000	60,000	60,000	60,000
		Проценты	51,000	45,900	40,800	35,700
		Обслуживание долга *	111,000	105,900	100,800	95,700
		Остаток долга	540,000	480,000	420,000	360,000

\* Обслуживание долга — это сумма основной суммы долга и процентов, уплачиваемых по кредиту.

Чтобы понять, насколько стоит брать тот или иной кредит, нужно сравнить сумму тех средств, которые вы рассчитываете получить в этом году из всех возможных источников (за вычетом всех необходимых расходов), с предстоящими платежами по обслуживанию долга.

	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>	<b>Год 3</b>	<b>Год 4</b>
Чистая выручка, из которой можно обслуживать долг	30,500	118,000	137,000	179,000
Способ обслуживания долга 1	51,000	51,000	51,000	117,222
Способ обслуживания долга 2	91,445	91,445	91,445	91,445
Способ обслуживания долга 3	111,000	105,900	100,800	95,700

Если платеж по обслуживанию долга ( $p+i$ ) составляет 51000, а доступные средства — 118000 в той же валюте, то коэффициент обслуживания долга равен 2,3. Такое значение получается, если в первые годы выплачиваются только проценты. Если ежегодно равными суммами погашаются и основная сумма долга, и проценты, то обслуживание долга составит 91000. При этом коэффициент обслуживания долга (DSCR) равен 1,3 (118000/91445). При привлечении кредита подсчет ежегодных затрат на обслуживание долга имеет большое значение.

	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>	<b>Год 3</b>	<b>Год 4</b>
Коэффициент обслуживания долга при способе 1	0.6	2.3	2.7	1.5
DSCR при способе 2	0.3	1.3	1.5	2.0
DSCR при способе 3	0.3	1.1	1.4	1.9

В данном случае надежное, консервативное значение коэффициента дает нам второй способ обслуживания долга.

#### **Помните:**

- что значения DSCR от 1,4 и ниже обычно вызывают озабоченность у кредиторов;
- что кредиторы могут ограничить суммы денежных средств, выплачиваемых инвесторам/ владельцам;
- что кредиторы могут настаивать на выполнении определенных «проверок» обслуживания долга;
- что кредиторы могут требовать резервирования средств для обслуживания долга

в будущем перед тем, как будут производиться выплаты инвесторам/владельцам (именуемые «дивидендами»).

**Базовый вариант** представляет прогноз оптимальной комбинации грантов, заемных средств и инвестиций, позволяющих профинансировать предложение, и потоков денежных средств в результате операций. Составив план финансирования, можно легко рассчитать амортизацию и налоговые отчисления, соединить эти результаты с информацией об основной сумме долга и выплатах по процентам и составить полную картину: притоках и оттоках денежных средств, структуре и результатах обслуживания долга, отчете о прибылях и убытках и прибыли инвесторов. Вы также можете составить балансовый отчет, но он на данном этапе излишен.

### Базовый вариант — финансовые, социальные и экологические результаты

	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Капитальные затраты							
От доноров			50,000				
Капитальные субсидии			50,000				
От владельцев-инвесторов	174,648	159,366	130,986	44%	от общей стоимости		
Вложения в акционерный капитал	465,000						
От кредиторов	225,352	205,634	169,014	56%	от общей стоимости		
Заемные средства	600,000						
<b>Капитальные затраты</b>	<b>1,115,000</b>	<b>365,000</b>	<b>350,000</b>				
<b>Деятельность</b>							
Выручка	4,290,000			140,000	241,000	261,000	304,000
Гранты или субсидирование деятельности	12,500			12,500	0	0	0
Текущие затраты	1,880,000			122,000	123,000	124,000	125,000
Чистые доходы от деятельности (EBITDA)	1,532,500			30,500	118,000	137,000	179,000
Проценты	314,446			51,000	47,562	43,832	39,785
Налоговые платежи				0	0	792	12,304
Амортизация				90,000	90,000	90,000	90,000
Чистая прибыль				(110,500)	(19,562)	2,376	36,911
Добавьте вновь: Амортизация				90,000	90,000	90,000	90,000
Минус: погашение долга/ платежи в счет основной суммы	600,000			40,445	43,882	47,612	51,659
Поток чистой наличности владельцам-инвесторам			(130,366)	(60,945)	26,555	44,763	75,252
IRR			(159,366)	(174,648)	0.33	1.29	1.50
DSCR	1.68						1.96

Понятно, что большая часть приведенной выше информации — это просто суммирование уже выполненной работы. Новыми здесь являются несколько простых моментов: прибыль инвесторам и обслуживание долга. Эти показатели, вкупе с социальными и экологическими результатами реализации предложения, и составляют то, что предлагается донорам, кредиторам и инвесторам.

Последствия	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2 и т.д.
Рабочие места при строительстве (кол-во)					
Рабочие места на этапе деятельности (кол-во)					
Повышение дохода (сумма)					
Чистая вода (литры)					
Улучшение качества земли (га)					
Полученные образование и информация (часов)					
Сокращение потребления невозобновляемых видов топлива (кг)					
Предотвращение выбросов парниковых газов (CO <sub>2</sub> )					

Освоив этот поэтапный процесс, его можно применять к различным предложениям и в разных ситуациях; он также облегчит общение Ответственных исполнителей и Поддерживающих сторон (и даже позволит беседовать с финансовыми экспертами).

#### Задание 7: Подготовка анализа чувствительности (ответ на вопрос «Что если?»): Насколько оправданы ожидания таких результатов?

- 7.1: Составьте список того, что может пойти не по плану (вариации в сроках, затратах, выручке, объеме производства).
- 7.2: Составьте список факторов, которые не предусмотрены планом, но могут повлиять на его реализацию (потеря ключевого лица, макроэкономические факторы, нестабильность).

**Вопросы:** Что если вы не сможете получить исходные материалы и продукты из основного источника или ваш подрядчик не выполнит строительные работы? Что если затраты окажутся выше или ниже, чем предусмотрено бюджетом? Что если объем продаж или поставок изменится в ту или иную сторону? Что если ключевые члены команды не могут выполнять свои функции?

**Шаблон:** Матрица чувствительности.

Данный процесс совсем не так сложен, как может показаться. Его основа — понимание взаимосвязей между элементами вашего предложения. Есть много факторов, которые могут привести к повышению затрат на 5%. Нет необходимости рассчитывать все из них. Достаточно, что сказать, что 5-процентное повышение затрат может быть вызвано любым или всеми из перечисленных ниже факторов X, Y или Z и что данное повышение повлияет на финансовые, социальные и экологические результаты предложения следующим образом (в случае финансовых показателей речь пойдет об IRR).

## Влияние на базовый сценарий

Рассмотрим семь вопросов «Что если» (сценариев):

Базовый сценарий			Что если	IRR	Средний DSCR
Капитальные затраты	1,115,000	A	на 5% выше, покрываются полностью за счет собственных средств	7,3%	без изменений
Выручка года 1	140,000	B	на 20% ниже	7,9%	1.65
Выручка года 2	241,000	C	на 20% ниже	7,7%	1.62
Вся выручка	4,290,000	D	на 10% ниже	3,6%	1.37
Вся выручка	4,290,000	E	на 10% выше	12,6%	1,98
Все текущие затраты	1,880,000	F	на 15% выше	5,3%	1,47
Стоимость займа	8,5%	G	9,5%	8,0%	1,60
IRR для инвесторов	8,4%				
Средний DSCR	1,68				

## Чувствительность социальных и экологических результатов

Случай А без изменений, если только программа не будет сокращена, чтобы избежать более высоких издержек

Случай В меньшее привлечение местной рабочей силы и пропорциональное снижение дохода

Случай С то же самое, что и в случае В

Случаи D и E – 10-процентные колебания окажут минимальное воздействие на социальные и экологические результаты проекта

Случай F нулевое влияние

Какие случаи означают серьезную угрозу жизнеспособности предложения?

Есть и другие факторы, которые необходимо учитывать; часть из них поддается контролю и оценке со стороны Ответственного исполнителя, часть — нет. Ревальвация валюты легко может привести к повышению затрат или выручки. А как насчет гражданских беспорядков?

Рост мировых цен на нефть может означать повышение транспортных издержек, а в некоторых случаях даже на повышение выручки (в зависимости от характера ценообразования), но какие следствия будет иметь смерть или болезнь Ответственного исполнителя? Дело в том, что при составлении списка вопросов «Что если» последствия некоторых из них и необходимые при этом действия можно оценить, а в других случаях это невозможно. Страховой полис может обеспечить возврат средств кредитору в случае внезапной смерти Ответственного исполнителя, но для продолжения реализации предложения необходим план преемственности руководящих должностей. Тут не нужны расчеты, а требуется обдумать и прописать возможные варианты. Некоторые из результатов могут быть включены в раздел предложения, посвященный «рискам»; другие свидетельствуют о добросовестном планировании и могут быть использованы в переговорах с донорами, кредиторами и инвесторами.

## Риски

Риски относятся к различным категориям (более подробное обсуждение рисков и управления ими приводится в следующей главе; часть из этой информации воспроизведена ниже).

**Риск завершения** означает, что какие-то начатые действия могут быть не завершены после того, как кредитор предоставит заем. Это может случиться, если реальные затраты по предложению значительно превышают прогнозные или за время строительства происходят серьезные изменения на рынке. Управление риском завершения осуществляется с помощью контракта, включающего проектирование, строительство и сдачу в эксплуатацию (начало деятельности).

**Технологический риск** означает, что что-то не работает, как планировалось, или устаревает быстрее, чем ожидалось. Если производительность технологии ниже согласованной на этапе установки, это может быть связано с риском завершения, но обычно такие риски рассматриваются как отдельная категория. Управлять технологическими рисками чаще всего помогают гарантии поставщиков оборудования, а также приемочные испытания. Долгосрочное повышение производительности достигается посредством контрактов на эксплуатацию и техобслуживание, а также различных видов страхования.

**Риск снабжения** означает недоступность исходных материалов. Это могут быть ресурсы, которые планировалось использовать (например, шахта или лесопосадка) или приобрести (например, топливо или расходные материалы). Управление рисками снабжения иногда требует заключения контрактов на длительные сроки и с предсказуемыми ценами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки потребляемых материалов.

**Экономический риск** существует даже тогда, когда проект завершен, технология работает, а потребляемые материалы доступны. Результат может получиться неэффективным или исчезнет прогнозированный рынок («спрос»). Уверенность в прогнозах рынка (которые должны быть консервативными и реалистичными) и знания рынка Ответственным исполнителем — основные инструменты управления экономическими рисками.

**Финансовый** риск возможен при использовании изменяющихся ставок процента, рефинансировании проекта по ходу его выполнения или возникновении потребности в дополнительном финансировании. Ставки процента меняются. Серьезные изменения могут лишить предприятие конкурентоспособности или «ликвидности» («ликвидность» означает наличие денежных средств для выполнения обязательств перед кредиторами).

**Валютный риск** тесно связан с финансовым риском и может быть сгруппирован с ним, однако сам характер проектов по передаче технологий требует выделения его в самостоятельную категорию. Валютный риск обусловлен разницей между курсом валюты, определяющим доходы или расходы, и курсом валюты, в которой осуществляются платежи по займам.

**Политический риск** - это риск изменения правил и нормативов, касающихся предложения. Хорошим примером может служить произвольное повышение налогов правительством, в результате чего проект становится нерентабельным.

**Экологический риск** сопряжен с неизвестными условиями окружающей среды, которые могут нарушить ваш план в процессе его реализации.

**Социальный риск** - это категория, учитывающая все формы общественных волнений или беспорядков, которые могут помешать реализации проекта.

**Риск форс-мажорных обстоятельств** - это риск того, что какая-то катастрофа (шторм, землетрясение, серьезная авария) может привести к срыву проекта. Риски такого рода управляются с помощью специальных программ страхования.

### Задание 8: Определение адресатов (ответ на вопрос «Кому?»): знание аудитории и своих запросов

- 8.1: Составьте список того, что вы просите, т.е. того, что вам нужно.
- 8.2: Исследуйте категории финансовой поддержки и другие ресурсы.
- 8.3: Сузьте поиск: наведите справки. Определите перспективных контрагентов. Взаимодействуйте с другими!

**Составление списка того, что вы просите** означает четкое представление о трех аспектах того, что вы просите:

- тип финансирования или поддержки (грант, кредит, инвестиции, помощь);
- этап финансирования (планирование, строительство, деятельность);
- сумма и сроки финансирования (авансом, одновременно с другими, последним).

В приведенном ниже образце предложения Ответственный исполнитель запрашивает у доноров грант на сумму 62500, у новых владельцев - инвестиции в размере 465000 и привлекает кредит в размере 600000 (на 10 лет при ставке процента 8,5% в год).

**Исследование категорий** означает, что вы с помощью интернета, телефона и электронной почты узнаете, какие программы и организации существуют, что они предлагают и что их интересует. Очень часто поиск начинается с того, что есть в наличии, а не с того, что нужно, и в результате коммуникация между Ответственными исполнителями и Поддерживающими организациями прерывается.

Наше предложение, очевидно, принадлежит к категории «средняков», не будучи ни особенно прибыльным, ни откровенно несостоятельным. «Оптимальными адресатами» станут социально ответственные инвесторы и доноры.

**Сужение поиска** означает, что вы внимательны и терпеливы; рассылка 20 страничных предложений людям, о которых вы ничего не знаете, редко бывает эффективной. С помощью нескольких писем по электронной почте и звонков для наведения общих справок можно составить представление, как подходить к данному донору, кредитору или инвестору. Простого запроса, где сообщается о готовящемся предложении (объем сообщения — три-пять предложений) и ваших потребностях, обычно достаточно, чтобы получить простой и ясный ответ. По сути, поиск грантов, кредитов и инвесторов — это вся та же цепочка **«запрос — интерес — обмен информацией»**. Это лишний повод для Ответственного исполнителя подготовить хорошо разработанное предложение, содержащее план действий и запрос о выделении ресурсов.

## 3.2 Образцы предложений

После выполнения всех заданий у вас могут получиться самые разные по объему предложения, однако в любом случае вам нужно указать в нем следующие моменты:

- Дата
- Название проекта или предприятия
- Месторасположение
- Контактная информация Ответственного исполнителя
- Продукт или услуга
- Технология

- Потребители/клиенты
- Текущее состояние
- Масштаб проекта, ожидаемые затраты и календарный план с разбивкой на этапы планирования, строительства или подготовки к практической деятельности и собственно деятельности
- Текущие потребности и запросы
- Рыночные условия
- Условия деятельности
- Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения)
- Владельцы и спонсоры
- Команда
- Заинтересованные стороны и необходимые утверждения
- Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности)
- Этапы реализации и план
- Потоки финансовых средств и подробный календарный план
- Последствия и выгода
- Риски и меры по их устранению

Ниже приведены три образца сокращенных предложений. В первом случае речь идет о тепло- и газораспределительной компании, поставляющей сжиженный нефтяной газ (СНГ). Второе предложение - это предприятие, производящее электричество на основе солнечной энергии. Третье - компания, разрабатывающая проект гидроэлектростанции малой мощности. Эти три презентации являются краткими, так как в них отражена не вся работа и информация, которую Ответственный исполнитель должен аккумулировать и быть готовым представить. Для полноты картины, а также, чтобы узнать, какая степень подробности требуется от Ответственного исполнителя, вы можете ознакомиться с неадаптированной версией первого предложения (газораспределительная компания) в Приложении II и на прилагаемом CD диске.

Названия и адреса в каждом из сокращенных вариантов были изменены.

#### **Образец сокращенного предложения 1: газораспределительная компания**

- > **Дата:** ноябрь 2005 г.
- > **Название проекта или предприятия:** KOALA GAS Distribution Company Ltd.
- > **Месторасположение:** Koala Gas - новая компания, специализирующаяся на СНГ, из N, пригорода на северо-западе страны G.
- > **Контактная информация Ответственного исполнителя:** г-н Хэриш Кампос, директор, Koala Gas Distribution Company Limited; 160 Эвери-роуд, Северо-западный регион, "G", тел.: xxx; факс: xxx; e-mail: xxx
- > **Продукт или услуга:** услуга заправки баллонов с СНГ
- > **Технология:** заправочная установка и станция для сжиженного нефтяного газа (СНГ)

- **Потребители/клиенты:** Koala Gas будет поставлять СНГ в 12069 домашних хозяйствах в сельских и пригородных районах в течение следующих пяти лет, а также будет обслуживать организации и коммерческие предприятия в близлежащих районах. Целевой рынок состоит из потребителей в сельской и пригородной зонах (75% продаж) и корпоративных и промышленных потребителей (25% продаж).
- **Текущее состояние:** Участок выбран, приобретен и подготовлен к строительству, компания создана и зарегистрирована в форме общества с ограниченной ответственностью, завершена разработка системы управления и бизнес-плана, завершено планирование физической инфраструктуры и рыночной деятельности, проведена оценка воздействия на окружающую среду. В настоящее время завершается планирование инженерных работ для системы дренажа на объекте, выбрана строительная компания, определены и получены необходимые разрешения. Строительство: в настоящее время ведется поиск финансирования для начала работ.
- **Масштаб проекта, календарный план и ожидаемые затраты:** Компания на начальном этапе будет эксплуатировать стационарную установку мощностью 30 т для заправки баллонов с СНГ весом от 6 до 30 кг.

Действие	Срок	Планирование	Строительство	Подготовка к деятельности
Затраты, связанные с пуском предприятия	Год -1	3,650		
Капитальная инфраструктура	Годы -1 and 0		109,300	4,000
Исходные запасы СНГ	Год 0			18,390
Оборотные фонды	Год 0			11,300
Итого		<b>3,650</b>	<b>109,300</b>	<b>33,690</b>

- **Текущие потребности и запросы:** Необходимы инвестиции в объеме 146640. Спонсор готов внести 29,8% (43650) из собственных средств и запрашивает кредит в размере 102990 на срок не менее пяти лет. Согласно прогнозу потоков денежных средств, проект может выплачивать проценты в размере до 7% в год.
- **Рыночные условия:** Северо-западный регион является крупнейшим потребителем древесного угля и древесного топлива в G. При количестве домохозяйств, равном 722590, всего 38918<sup>11</sup> (5,3%) домашних хозяйств в настоящее время используют СНГ. Продвижению СНГ в сельских районах G оказывается поддержка на государственном уровне. Правительство назвало СНГ в качестве решения проблемы сведения лесов, остро стоящей в сельских районах. В 2004 г. доля региона в общем объеме поставок СНГ по стране составляла 6,4%. Основной причиной столь низкого спроса было отсутствие надежного снабжения. Koala Gas выступит связующим звеном между заводом по производству СНГ и конечными потребителями, повысив надежность поставок топлива. Ожидается, что это побудит предполагаемых потребителей приобрести необходимое оборудование и перейти на использование СНГ.
- **Условия деятельности:** По действующему законодательству такие розничные компании, как Koala Gas, не могут закупать СНГ напрямую на НПЗ. Они должны делать это через нефтеторговые компании (НТК), например, S. К сожалению, не все НТК обладают необходимой инфраструктурой и системами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки. Koala Gas на основании рекомендаций газораспределительных компаний, действующих в G в настоящее время, выбрала три надежные НТК.

<sup>11</sup> По данным переписи 2000 г.

- **Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения):** До начала строительных работ Koala Gas необходимо получить утверждение кредита, разрешение от природоохранного органа, лицензию комиссии по энергетике и разрешение на строительство. Ожидается, что строительство объекта будет завершено за четыре месяца. После этого для начала своей деятельности Koala Gas будет необходимо пройти пожарную инспекцию, получить страховое обеспечение и утверждение в региональном Департаменте планирования.
- **Владельцы и спонсоры:** г-н Хэриш Кампос (45 лет) является единственным владельцем и Генеральным директором Koala Gas. Г-н Кампос - опытный инженер и менеджер. Он получил степень бакалавра машиностроения, степень MBA по корпоративным финансам и степень магистра управления сетями связи в Лафаетт Колледж и Далласком университете США.
- **Команда:** Компания привлечет ряд сотрудников, в частности, администратора станции, кассира, четырех ассистентов-заправщиков и специалиста по безопасности.
- **Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности):** Г-н Кампос будет осуществлять руководство работой компании.
- **Этапы реализации и план:** Предложение включает предварительный календарный план реализации проекта (см. Приложение II).
- **Потоки финансовых средств и подробный календарный план:** Выбранный базовый вариант свидетельствует, что поступлений от проекта будет достаточно для обеспечения его работы. Потоки денежных средств и сводный баланс доказывают финансовую состоятельность компании, что позволит ей привлечь средства из местных источников для расширения бизнеса.
- **Последствия и выгода:** Данное предприятие входит в газораспределительную сеть G. Финансовая поддержка компании является важнейшим условием обеспечения доступа к СНГ в сельских и необеспеченных газом сообществах в северных районах G. Газ, поставляемый Koala Gas, станет заменой угля и керосина, тем самым уменьшится загрязнение воздуха внутри помещений и будет улучшено состояние здоровья женщин и детей в северо-западном регионе. Кроме того, будут созданы семь новых рабочих мест и несколько микропредприятий, использующих СНГ в качестве основного источника топлива.
- **Риски и меры по их устранению:** Главным риском данного проекта является невыполнение плана продаж. В результате, продолжение деятельности и возмещение займа может стать невозможным. По нашему мнению, смягчающим фактором выступает расположение заправочной станции в сельском районе с недостаточным предложением, тогда как годовые темпы роста потребления СНГ по стране составляют 13%. К числу других рисков относятся колебания обменных курсов валют, конкуренция, ненадежность поставок СНГ, политика дерегулирования и рост цен. Стратегия смягчения этих известных рисков была подготовлена и представлена в бизнес-плане.

#### **Образец сокращенного предложения 2: Солнечная энергетика с использованием фотоэлектрических элементов**

- **Дата:** март 2006 г.
- **Название проекта или предприятия:** Rite Rural Electric (RRE)

- **Месторасположение:** RRE - предприятие по производству электроэнергии с подключением к сети и автономно, базирующееся в городе В страны Т. Компания существует девять лет.
- **Контактная информация Ответственного исполнителя:** Эммануэль О'Хара, 121 Франклин-стрит, город В, страна Т; тел: xxx; e-mail: xxx.
- **Продукт или услуга:** Снабжение электроэнергией посредством минисетей с дизельными электростанциями и домашних систем фотоэлектрических элементов. Обе технологии предлагаются жителям сельских районов на юге Т на платной основе.
- **Технология:** Домашние системы фотоэлектрических элементов и минисети с дизельными электростанциями
- **Потребители/клиенты:** В числе клиентов компании - правительство Т, неправительственные организации, коммерческие застройщики и другие частные клиенты.
- **Текущее состояние:** В январе 2006 г. RRE получила концессию на электрификацию сельских сообществ О и S в административном районе К, в 80 км от В в южной части Т. Концессионный договор предусматривает максимум в 1000 присоединений. Таким образом RRE может доказать свое право способность работать. Потенциальный рынок в зоне концессии оценивается в 4400 домашних хозяйств. RRE получила исключительное право деятельности в данной зоне в течение 15 лет и может в будущем подавать предложения «XYZ»<sup>12</sup> о дальнейшем развитии после успешной реализации первых 1000 присоединений. XYZ разрешила RRE разработать детали стратегии внедрения и привлечения клиентов.
- **Масштаб проекта, календарный план и ожидаемые затраты с разбиением на этапы планирования, строительства (или подготовки к практической деятельности) и деятельности:** Общая стоимость программы оценивается в \$834829, где \$600284 приходится на оборудование, а \$234545 - на текущие расходы. XYZ обеспечит финансирование в размере \$550 тыс. в качестве субсидии, покрывающей все затраты на оборудование по установкам фотоэлементов и минисетей с дизельными электростанциями; RRE должна изыскать средства в размере \$284829 на покрытие текущих расходов по программе и расходов на логистику. RRE уже предоставила XYZ гарантии своих инвестиций в программу в размере \$50284. XYZ начнет перечисление средств только после того, как получит свидетельства наличия на банковском счету RRE остальных \$234545.

Действие	Срок по плану	Подготовка к деятельности	Деятельность
Исследование рынка и т.д.	Год -1	16,209	
Земля и строительство	Год 0	22,102	
Основной капитал	Годы 1-3		646,881
Транспортные средства	Месяц 0	21,818	
Офисная мебель	Месяц 1		8,391
Оборотный капитал	Годы 1-3		119,428

- **Текущие потребности и запросы:** RRE запрашивает финансирование в размере \$234545,

<sup>12</sup> «XYZ» - организация, осуществляющая новую программу электрификации сельских районов от лица правительства страны Т и Всемирного банка. В течение 5 лет она должна предоставить еще 20 концессионных договоров.

чтобы покрыть свою часть вложений в проект. Остальные ~\$50 тыс., необходимых для выполнения требований XYZ по финансированию, уже получены в форме акционерного капитала. Эта сумма уже была утверждена XYZ. Запрашиваемое финансирование будет иметь вид кредита со сроком погашения пять лет, включая девятимесячный льготный период отсрочки выплат процентов и основной суммы долга, годовая ставка процента составит 10%.

- **Рыночные условия:** В настоящее время менее 1% из 5700 деревень в сельской части Т получают электроэнергию из национальной электрической сети; приблизительно 8,5 млн. человек живут без электричества. Расширение сети с целью их присоединения экономически не рентабельно из-за низкой плотности населения и малого объема потребления. Обследованные домашние хозяйства и предприятия в целевой зоне концессии предпочитают снабжение электроэнергией с ежемесячной оплатой за услуги приобретению альтернативных систем с немедленной оплатой или оплатой в рассрочку. Обследование также показало, что среднемесячные расходы на электроэнергию для освещения составляют около \$9,82, включая стоимость топлива, такие связанные издержки, как транспорт, и приспособления. Стоимость литра керосина равна примерно 0,46 центов, обычная семья потребляет 6–8 литров в месяц. Расходы на подзарядку аккумуляторных батарей тех потребителей, которые в настоящее время используют аккумуляторы для просмотра телевизора и/или освещения, составляют от ~\$1 до ~\$3,50.
- **Условия деятельности:** Большая часть оборудования и материалов для минисети и батарей фотоэлектрических элементов будет получена из-за рубежа. В числе потенциальных поставщиков данного оборудования - А, В, С и D. Остальные компоненты для установки фотоэлементов и минисетей легко доступны на рынке. RRE обладает необходимым техническим опытом для монтажа и обслуживания систем фотоэлектрических элементов и минисетей с дизельной электростанцией.
- **Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения):** Правительство Т поставило цель довести электрификацию сельских районов до 10% к 2015 г., используя как присоединение к сети, так и автономные решения. В этих целях была проведена реформа энергетического сектора и созданы XYZ и Фонд электрификации сельских районов, что обеспечивает институциональные предпосылки для решения поставленной задачи. Получив поддержку Всемирного банка и Глобального экологического фонда (ГЭФ) в размере \$10 млн., XYZ в течение ближайших 5 лет выделит субсидии примерно 20 частным операторам на покрытие всех затрат на оборудование для систем фотоэлементов и минисетей с дизельной электростанцией. XYZ уже получила средства от Всемирного банка на реализацию данной программы. RRE стала первой компанией, получившей концессию в рамках программы.
- **Владельцы и спонсоры:** Эммануэль О'Хара (43 года) является основателем и генеральным директором RRE, а также Ответственным исполнителем предлагаемого проекта. Он закончил Ленинградский политехнический институт (Россия, 1988), а также получил степень магистра по промышленным информационным системам в Высшей электротехнической школе (Франция, 1989). В течение 13 лет он работал в Канаде, занимаясь с несколькими организациями механизмами обеспечения коммунальной энергетической инфраструктуры, и на проектах развития, реализовывавшихся малыми предприятиями в Африке (Буркина Фасо, Нигере и Сенегале) и Восточной Европе

(Венгрии, Польше и Турции). В 1996 г. он вернулся в Т и основал RRE в 1997 г.

- **Команда:** Штат RRE в настоящее время состоит из двух инженеров и двух техников. Дополнительный персонал будет подготовлен и нанят по мере необходимости. Особое внимание будет уделено найму местных жителей, способных помочь RRE в выполнении условий концессии.
- **Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности):** Два инженера - Эммануэль О'Хара и Генри Пелл - управляют деятельностью компании.
- **Этапы реализации и план:** RRE будет снабжать 980 потребителей электроэнергией на платной основе. Среди них 739 домашних хозяйств, 142 производственных установок и 99 устройств освещения в клиниках, школах и общинных центрах. При этом обеспеченность зоны электроэнергией вырастет с 0,5% до ~13%. Электроэнергия будет поступать из автономных домашних систем солнечных батарей (мощностью 50-200 Вт) и минисетей с дизельными станциями для деревень с большей концентрацией домашних хозяйств. Все установки будут смонтированы в течение трех лет.
- RRE предложит четыре уровня услуг. На каждом уровне будет собственный тариф, зависящий от количества установленных источников света и потребности в присоединении радио и/или черно-белых телевизоров. Тариф **не** зависит от того, подается электроэнергия от дизельной электростанции или с систем фотоэлектрических элементов. Минисеть будет работать ежедневно с 15:00 до 22:00.

□ **Потоки финансовых средств и подробный календарный план:**

Отчет о доходах (\$)										
	Фактические					Прогнозные				
	Год 1	Год 2*	Год 3	Год 4	Год 5					
Количество установленных систем	326	327	327	0	0					
<b>Общие поступления</b>	<b>97,094</b>	<b>133,546</b>	<b>180,303</b>	<b>149,749</b>	<b>244,121</b>					
Себестоимость продаж	60,135	99,396	68,229	63,512	69,255					
<b>Валовая прибыль</b>	<b>89,614</b>	<b>108,565</b>	<b>238,062</b>	<b>257,696</b>	<b>268,362</b>					
Валовая прибыль %	59.8%	44.5%	72.6%	75.2%	74.7%					
Текущие расходы	69,415	110,715	137,588	151,460	165,006					
EBITDA	10,420	18,177	33,768	20,200	34,010					
Проценты с E+Co			16,392	10,633	4,276					
Прочие проценты										
Амортизация	5,357	25,108	46,310	44,782	44,782					
Налоги	5,195	0	13,220	17,787	19,004					
<b>Чистая прибыль</b>	<b>6,773</b>	<b>11,815</b>	<b>21,949</b>	<b>9,648</b>	<b>(12,706)</b>					
Чистые свободные средства	135,005	97,151	112,541	129,126	141,614					

\* Убытки в Год 2 в результате консервативного прогноза, что компания осуществит все инвестиции в инфраструктуру, но присоединения не будут завершены до Года 3.

Анализ рентабельности и чувствительности потоков денежных средств был выполнен, исходя из следующих ключевых финансовых переменных.

Переменные	Диапазон чувствительности
График завершения подключения потребителей	Реализация за два года, реализация за три года
Доля использования фотоэлектрических элементов по отношению ко всей клиентской базе	30%–40%
Допущения относительно ресурса и замены аккумулятора	Один, два, три, четыре и пять лет
Коэффициент получения платы с потребителей	85%–100%
Другие поступления из традиционных источников доходов RRE	Снижение на 30% по сравнению со средним уровнем за последние три года
Стоимость дизельного топлива	Рост на 25%–40% по сравнению с сегодняшними ценами

**Результаты анализа чувствительности:** даже при максимально консервативных значениях всех переменных, RRE, в целом, остается с небольшой прибылью и объемами денежных средств, достаточных для обслуживания необходимого компании кредита.

- **Последствия и выгода:** Электрификация сообществ в отдаленных районах окажет непосредственное влияние на создание рабочих мест и экономическое развитие в этих населенных пунктах, так как у них появится возможность использования электроэнергии. Будет повышено качество освещения домашних хозяйств, поскольку они смогут перейти с керосиновых ламп и свечей на электрические лампы. Основными приобретателями выгоды от деятельности RRE станут женщины и дети, так как они смогут проводить больше времени дома.
- **Риски и меры по их устранению:** Очевидно, что финансовый успех компании зависит от ее способности получать ежемесячную оплату за электроэнергию с потребителей. Если потребители не смогут или не будут платить, компания обанкротится. Владелец RRE вырос в зоне концессии и хорошо знаком с финансовой ситуацией в ней. Чтобы определить платежеспособность потребителей, RRE также провела обследование 250 домов в нескольких деревнях. Данные обследования и знания ответственного исполнителя свидетельствуют о том, что население зоны может позволить себе платить за предлагаемые услуги. К прочим рискам относятся политический риск, так как проект частично финансируется за счет правительственной программы, и производственный риск, связанный с оказанием услуг.

### Образец сокращенного предложения 3: гидроэлектростанция малой мощности

- **Дата:** июнь 2000 г
- **Название проекта или предприятия:** Rio Uno Hydroelectric Company
- **Месторасположение:** Проект мощностью 2,65 МВт будет базироваться в провинции А Республики К, на расстоянии 190 км от столицы страны, в месте слияния реки Один и реки Два.
- **Контактная информация Ответственного исполнителя:** Джоуз Смит, Группа развития реки Один, 286 Мэйн-стрит, город С, провинция С; e-mail: xxx
- **Продукт или услуга:** Проект предполагает сооружение русловой гидроэлектростанции мощностью 2,65 МВт в провинции А Республики К. Проект обеспечит 1,55 МВт гарантированной мощности и 18,1 млн кВт/ч в год для продажи национальной электросети.

- **Технология:** Проект обеспечит пиковую мощность и энергию с помощью эффективной высоконапорной установки, состоящей из водохранилища, открытого канала и туннеля, соединенного с шлюзом и зданием станции. Проект будет присоединен к ответвлению национальной объединенной энергосистемы с помощью 3-километровой линии электропередачи.
- **Потребители/клиенты:** Национальная энергосистема на основании соглашения о закупке электроэнергии, рассчитанного на 15 лет. Энергосистема заключила шесть аналогичных соглашений, индексируемых в иностранной валюте, и выполнила все свои обязательства по ним.
- **Текущее состояние:** Проект реки Один связан с четырьмя участками земли, которые принадлежат организатору проекта или находятся под его контролем. Строительство по проекту будет вестись на основании генерального подряда (инженерные работы, поставка и строительство). Генеральный подряд и заявочные документы составлены. Эксплуатация и техническое обслуживание будет обеспечиваться дочерним предприятием генподрядчика или дочерним предприятием национальной энергосистемы, которое выступает оператором по аналогичному проекту для производителя из частного сектора. Получены три из четырех необходимых государственных разрешения.
- **Календарный план и ожидаемые затраты:** Общие капитальные затраты по проекту прогнозируются на уровне менее \$3,45 млн, т.е. \$1337 за КВт «паспортной» установленной мощности в 2580 КВт.

Прогнозируемые капитальные затраты рассчитываются следующим образом:

	\$	Процент от общей суммы
Земельные участки	275,000	8.0%
Генподряд 2	2,125,000	61.6%
Налоги (НДС)	71,600	2.1%
Юридические и финансовые вопросы	85,000	2.5%
Подготовка к строительным работам	215,000	6.2%
Платеж спонсору	200,000	5.8%
Оборотный капитал	65,000	1.9%
Страхование	77,800	2.3%
Выплаты процентов за период строительства	207,000	6.0%
Резервный фонд	128,600	3.7%
<b>Итого</b>	<b>\$3,450,000</b>	<b>100%</b>

Данная оценка включает все затраты до даты запуска проекта, включая проценты, капитализированные за период строительства. Она является результатом независимой экспертизы, подготовленной в целях анализа осуществимости, и подтверждена предварительными предложениями цены двух квалифицированных головных подрядчиков. Строительство может начаться немедленно после того, как будут подписаны все контракты и получены все необходимые разрешения (приблизительно через семь месяцев с момента

данного предложения); деятельность может быть начата спустя год после этого.

- **Текущие потребности и запросы:** В настоящее время спонсоры-организаторы пытаются привлечь акционерный капитал на сумму \$1310000 и заемные средства на сумму \$1725000 (см. подробные данные о потоках денежных средств и календарном плане ниже).
- **Рыночные условия:** Республика К является страной со стабильной демократией. Конституционные смены правительства происходят здесь уже более 30 лет. Курс национальной валюты по отношению к доллару за последние пять лет колеблется в диапазоне от 10:1 до 11,5:1. Численность населения К составляет 11,2 млн человек, темпы роста населения равны 2,3% в год. Номинальный ВВП на душу населения составляет \$1175 или \$4800 с учетом паритета покупательной способности. Согласно оценке странового риска Economist Intelligence Unit (EIU) К присвоен общий рейтинг В- (А - максимальное значение, D - минимальное). Реальный ВВП рос на 3,5–4,3% в последние три года, а средний уровень инфляции (цены на потребительские товары) составлял 3,5% в год. Установленная мощность энергосистемы равна 534 МВт, за прошлый год было выработано 2921 ГВт/ч электроэнергии. Прогнозируется, что через 10- 12 лет эти показатели составят 1400 МВт и 7700 ГВт/ч соответственно.
- **Условия деятельности:** Строительство по проекту будет вестись на основании контракта с генеральным подрядчиком и фиксированной ценой. Мы получили предварительные оценки от двух опытных и заслуживающих доверия компаний, согласившихся предоставить соответствующие контрактные гарантии и заключить договор страхования. Проект обеспечит 2580 КВт «паспортной» мощности. При 80-процентом коэффициенте использования установленной мощности гарантированная мощность составит 2064 КВт. Из-за значительных штрафов в случае неспособности обеспечить гарантированную мощность организаторы проекта решили заключить контракт только на 75% этой суммы в первые годы работы. Тем самым, все финансовые прогнозы основаны на продажах 1548 КВт гарантированной мощности в распределительную компанию национальной энергосистемы. Исходя из гидрологических данных за последние 20 лет, проект сможет обеспечить производство 18,1 млн единиц электроэнергии (КВт/ч) в год.
- **Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения):** Энергетика страны регулируется «Законом об электроэнергии» 1997 г., предусматривающим создание частного сектора в области генерации для продажи электроэнергии национальной энергосистеме на основе долгосрочных соглашений о закупке. Основные особенности этого закона, исполнительных распоряжений по его применению и подзаконных актов — разделение производства, передачи и распределения электроэнергии в рамках национальной энергосистемы. Распределительные компании должны заключать соглашения о гарантированной мощности с генерирующими компаниями национальной энергосистемы, которые, в свою очередь, заключают контракты с такими независимыми производителями энергии, как данный проект. Производители, использующие возобновляемые источники энергии - ветер, воду, биомассу, солнечный свет - получают премиальную надбавку (в размере до 10%) к стандартной цене, включаемой в типовое соглашение о закупке электроэнергии. Проекты в области возобновляемой энергетики получают освобождение от уплаты налога на прибыль сроком на пять лет и импортных пошлин на оборудование. Для строительства и эксплуатации проекта необходимы три государственных разрешения: разрешение на водопользование, разрешение на

производство энергии и разрешение природоохранных органов. Все эти разрешения были получены. В настоящее время ожидается получение одного разрешения на местном уровне (разрешение на улучшение дороги общественного пользования, ведущей к объекту).

- **Владельцы и спонсоры:** Спонсорами - организаторами проекта выступают: опытная строительная компания, опытный менеджер по торгово-промышленной деятельности и инвестор с опытом осуществления аналогичных проектов. Компания, создаваемая для реализации проекта - Rio Uno Hydroelectric Co. - принадлежит Группе развития реки Один, в состав которой входят S&C Consultants, строительная компания с 15-летним опытом работы, и г-н Томас Хиггинс. Штат S&C Consultants состоит из 16 сотрудников, работающих с полной занятостью. Компания участвовала в более чем 10 проектах аналогичного характера. В настоящее время ей принадлежит 51% акций компании, создаваемой для реализации проекта. Г-н Томас Хиггинс 20 лет занимается деловым администрированием напрямую и через управляющую компанию (TH Investments, Inc.). Г-н Хиггинс и THИ владеют 49% акций компании, создаваемой для реализации проекта, а также предоставляют свои знания и опыт в области общего управления и юридических вопросов.
- **Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности):** Владелец и организаторы сформировали команду из технических, юридических и финансовых консультантов, которая отвечает за все действия, связанные с реализацией проекта.
- **Этапы реализации и план:** Реализация проекта займет год с того момента, как организаторы отдадут выбранному генподрядчику распоряжение начать работы. До этого необходимо выполнить следующие действия, на что предположительно понадобится семь месяцев с момента представления настоящего бизнес-плана:
  1. Завершить переговоры и заключить окончательное соглашение с генподрядчиком (четыре месяца).
  2. Завершить перечень условий, проверку финансовой состоятельности (due diligence) и подготовку документов для строительства и консолидированного долга (семь месяцев).
  3. Завершить согласование и закрытие акционерного капитала с акционерами (семь месяцев).
  4. Оформить соглашение о закупке электроэнергии с национальной энергосистемой (три месяца).
  5. Внести последний платеж за землю для участка проекта № 3 (один месяц).
- **Потоки финансовых средств и подробный календарный план:** Ниже дается сводка финансовых аспектов бизнес-плана: капитальные затраты - \$3450000; акционерный капитал спонсоров - \$415000; акционерный капитал, который необходимо привлечь - \$1310000; заемные средства, которые нужно привлечь - \$1725000.

Год проекта	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Капитальные затраты	(3,450,000)	0	0	0	0
Выручка	0	881,446	891,669	902,046	912,578
Эксплуатация и техническое обслуживание	0	130,000	136,500	143,325	150,491
Чистый доход от деятельности	0	751,446	755,169	758,721	762,087
Накладные расходы	0	0	0	0	0
Чистая прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации	0	751,446	755,169	758,721	762,087
Уплата процентов	0	192,214	162,643	133,071	103,500
Амортизация	0	138,000	138,000	138,000	138,000
Налоги	0	0	0	0	0
Чистая прибыль	0	421,231	454,526	487,650	520,587
Добавлено вновь: Амортизация	0	138,000	138,000	138,000	138,000
Погашение основной суммы долга	0	246,429	246,429	246,429	246,429
Чистые свободные средства	(3,450,000)	312,803	346,098	379,221	412,159

- Завершены переговоры о заключении контракта на продажу 1548 МВт мощности по цене \$10,76 за кВт в месяц сроком 15 лет. Данный контракт может быть продлен еще на пять лет. Продажи энергии основаны на недавно установленном тарифе национальной энергосистемы в размере \$37,70 за МВт/ч.

Данный бизнес-план построен на соотношении заемных и собственных средств 50/50. Считается, что кредит будет получен на условии выплаты годовых процентов в размере 12% сроком на семь лет, с начислением процентов за год строительства. Каждый год будут выполняться равные платежи в счет основной суммы долга.

- **Последствия и выгода:**

IRR акционерного капитала на 10 лет - 19,16%

Минимальный годовой коэффициент обслуживания долга - 1,7

Средний DSCR за семь лет - 2,1.

#### Анализ чувствительности:

Случай	IRR	Средний DSCR
Без привлечения заемных средств (все финансируется за счет собственного капитала)	15.90%	
При получении 60% от искомого кредита	20.42%	1.7 times
При отсутствии освобождения от уплаты налогов	14.00%	1.8 times
При увеличении капитальных затрат на 10%	15.02%	1.9 times
При снижении капитальных затрат на 10%	24.15%	2.3 times

К числу социальных и экологических преимуществ проекта относятся: проект замещает потребность в увеличении мощностей, использующих ископаемые виды топлива, в национальной энергосистеме. Площадка проекта и строительство плотины отвечают национальным и международным стандартам. Проект не предусматривает переселение населения. В период выполнения строительных работ на проекте будет занято не менее 45 местных работников. В результате проекта будет улучшен доступ к данному району и уменьшена эрозия в результате замены грунтовых дорог на асфальтированные.

- Риски и меры по их устранению: Данный бизнес-план сопряжен со следующими рисками для кредиторов и инвесторов:
- (1) Последствия обычных гидрологических рисков могут быть смягчены посредством использования консервативных оценок потока воды, однако оценить риски изменения погодных условий, особенно увеличения частоты сильных штормов и ураганов, невозможно;
  - (2) Строительство: использование генподрядчика и привлечение на эту роль квалифицированного и застрахованного исполнителя снижает риск того, что строительство не будет завершено или произойдет существенный перерасход средств;
  - (3) Деятельность: выбор местного, опытного и надежного подрядчика смягчает риск перебоев в эксплуатации станции;
  - (4) Среди прочих рисков можно назвать колебания валютных курсов, экспроприацию активов, изменения в регулятивной среде и налоговых льготах.

## 4. Представление предложения

Часто приходится слышать сетования, что в деньгах недостатка нет, а недостаток качественных предложений очень ощутим. Здесь следует обратить внимание на два обстоятельства. Во-первых, существует «разрыв» между Ответственными исполнителями и Поддерживающими сторонами. Нашей задачей в рамках данного руководства как раз и есть устранение этого «разрыва» - для этого мы вырабатывали общее видение и понимание требований к хорошо подготовленному предложению. Кроме того, существует и второй «разрыв»: **Ответственным исполнителям нужно представлять свои хорошо подготовленные предложения правильным группам поддерживающих организаций.** Превосходное предложение о финансировании сооружения гибридной энергосистемы на основе энергии ветра и биодизеля на удаленном острове вряд ли вызовет интерес, если представить его в программу развития технологий/технической поддержки Правительства Европейского Союза.

Существуют тысячи источников финансирования и услуг. Даже если сфокусироваться только на экологически чистых технологиях, эти источники будут исчисляться сотнями, если не тысячами. В данной главе мы свели все это разнообразие к нескольким простым категориям, что облегчит Ответственным исполнителям поиск совместимых Поддерживающих организаций. Затем мы опишем процедуру такого поиска и обращения к выбранным лицам, организациям и программам. К сожалению, мы не можем предложить вам единственно правильный рецепт, лишь несколько советов, и ничто не заменит нелегкий труд налаживания связей с Поддерживающими сторонами.

Эта глава получилась краткой, потому что, если ваше предложение правильно составлено, то следующий шаг, описываемый в данной главе, определяется **очень, очень четко**. На данном этапе задача Ответственного исполнителя - представить предложение в соответствующем виде правильному лицу из правильной организации, обладающей соответствующими ресурсами и интересами.

### Накопленный опыт:

- Одна из самых важных и свидетельствующих о прилежности Ответственного исполнителя вещей, которую он может сделать - посмотреть на свое предложение гибко: в частности, что можно сделать, чтобы сбалансировать проблемы с потоками денежных средств на раннем этапе со стабильными периодами на более поздней стадии?
- Насколько возможно, избегайте задержек в предоставлении обещанного или ожидаемого содействия или ответов. Напрасная трата времени подвергает Ответственного исполнителя ненужному и очень сильному стрессу. Поддерживающие организации должны быть готовы принять расчетные риски и предложить свои инвестиции или ответить отказом на раннем этапе.
- Ответственный исполнитель и Поддерживающая сторона должны договориться о регулярных и надежных сроках отчетности о развитии проекта. Это же необходимо и для этапа практической реализации, где важно, чтобы Ответственный исполнитель не отступал от плана реализации без предварительного обсуждения и согласования необходимых действий. Предусмотрите эту возможность при составлении инвестиционного договора или контракта на оказание услуг.

### 4.1 Обзор типов финансирования

#### Типы финансирования и услуг

**Заемствования** строятся на способности предложения обеспечить возврат взятых средств, обычно на оговоренных условиях и в оговоренные сроки. Необходимо продемонстрировать, что вы легко сможете погасить кредит даже при консервативной оценке результатов предложения. Для этого нужно увязать график денежных поступлений с плановыми платежами по кредиту и обеспечить превышение выручки над платежами, скажем, на 50% (это называется коэффициентом обслуживания долга, равным 1,5, что означает, что на

момент внесения средств на каждый доллар, евро, рупию, песо или франк финансового объединения африканских стран погашаемого кредита будет приходиться 1,50 данной денежной единицы). Более того, кредитор захочет убедиться, что у вас есть остальные суммы, необходимые для строительства и эксплуатации объекта; что существуют гарантии, что затраты будут управляемыми, и что при появлении дополнительных расходов есть люди, готовые и способные оплатить их.

**Гранты и доноры:** Если вы просите грант на предоставление значимых товаров или оказание важных услуг (поскольку выручка не покрывает затраты, а норма финансовой прибыли предложения - отрицательная), донор захочет понять, почему ваш план - это эффективный способ использовать ограниченные ресурсы. Также донору важно выяснить, как этот план согласуется с другими его программами и приоритетами, насколько ваше предложение отвечает его заявленным основным целям и - что очень важно - что произойдет, когда выделенные средства будут израсходованы. Ключевые понятия, которые здесь нужно понимать и применять - «эффективность», «полезность», «жизнеспособность» и «контекст». Специальные «логические рамки» могут помочь Ответственному исполнителю продемонстрировать владение потребностями и предлагаемыми методами действия.

**Специализированные инвесторы-кредиторы и инвесторы-кредиторы, ориентированные на развитие и «тройную итоговую строку»:** кредитование и инвестиции, целью которых является обеспечение развития, защита окружающей среды и получение финансовой прибыли. Они обычно поддерживают создание кадровой и физической инфраструктуры без расчета на высокую финансовую отдачу, связаны с более высокими рисками, при этом главный результат - жизнеспособное предприятие и позитивный вклад в развитие и защиту окружающей среды. Затраты на создание инфраструктуры и запуск предприятия могут как окупиться, так и не окупиться за коммерчески оправданный период времени. Если вы ищете стартовый капитал, тогда необходимо продемонстрировать способность выплатить его с течением времени при условии успеха. Будут ли реально выплачены долги или нет - отдельный вопрос. Для начала вам нужно показать, что поступления от возврата ссуд с учетом «плохих» долгов и административных затрат достаточны для покрытия стоимости капитала для достижения «функциональной самодостаточности». Это будет означать, что предложение находится на пути к самодостаточности институциональной, что предполагает способность регулярно заимствовать средства из различных доступных на рынке источников, управлять своими операциями и возвращать заемные средства, одновременно увеличивая собственный капитал (исходный стартовый капитал плюс прибыль).

**Венчурные капиталисты и специализированные инвесторы:** Если вы пытаетесь привлечь рисковый капитал для создания нового предприятия, вам нужно доказать, что ваше начинание принесет серьезные прибыли или создаст более крупный и высокодоходный рынок. Венчурные капиталисты понимают, что означают риски, так что помимо прибылей и потенциальных возможностей рынка необходимо продемонстрировать, что созданная вами команда способна справиться с возможными трудностями. Если вы предлагаете новую технологию или технологию, ранее не применявшуюся в таких условиях, что вы собираетесь делать в случае сбоев и неудач? Если прибыльность вашего начинания, в конечном итоге, зависит от монетизации нереализованных объемов разрешенных выбросов парниковых газов, как это будет осуществлено и почему вы уверены, что у вас лучшее место и лучшая команда для реализации предлагаемой программы, особенно если раньше никто не делал ничего подобного? Если ожидается рост рынка, как будет расти предприятие, и как оно будет

бороться с конкурентами? Существует ли в данном случае преимущество первопроходца? Как эти инвесторы конвертируют успех в наличные (стратегия выхода)?

## 4.2 Обзор финансовой выгоды

**Норма прибыли проекта или предложения** получается отнесением капитальных затрат и операционных доходов к текущим расходам в соответствующие годы. Методы чистой приведенной стоимости и внутренней нормы прибыли позволяют дисконтировать денежные средства по времени. Все, что произойдет позже, чем через 15 лет, оказывает очень незначительное влияние на эти показатели (Год 1 - это первый год практической деятельности, а предшествующие годы обозначаются «ноль», «минус один», «минус два» и т.д.).

- Для каждого года приведите итоговые суммы входящих и исходящих средств. Общие капитальные затраты записываются как отрицательные числа, поскольку они представляют собой отток средств; гранты записываются с плюсом, так как речь идет о притоке средств; движение денежных средств от текущей деятельности - это комбинация притоков и оттоков
- Для каждого года укажите итоговый поток денежных средств (отток означает минус; приток - плюс)
- Рассчитайте внутреннюю норму прибыли
- Если IRR оказывается отрицательной, это значит, что выручка и полученные гранты не покрывают капитальные и текущие расходы по предложению. Без *дополнительной выручки, грантов или субсидий* предложение, скорее всего, несостоятельно с финансовой точки зрения.
- Если IRR - положительная, но ниже 5-7%, предложение окупает себя, но может не представлять особого интереса для частного сектора. Его могут рассмотреть специализированные кредиторы, инвесторы и доноры, для которых важны такие результаты, как обеспечение развития, забота об окружающей среде и трансформация рынка.
- Если IRR - положительная и выше 5-7%, необходимо подробнее проработать финансовые детали предложения (особенно воздействие налогообложения, структуру долга и любые дополнительные поступления) и рассмотреть различные механизмы финансирования; результат может представлять интерес для частного сектора, а может и нет. Специализированные кредиторы, инвесторы и доноры, видящие общую потенциальную ценность инвестиций, скорее всего, заинтересуются таким проектом.
- Если IRR выше 10%, финансовые детали предложения стоит прорабатывать с ориентацией на инвесторов и кредиторов из частного сектора.

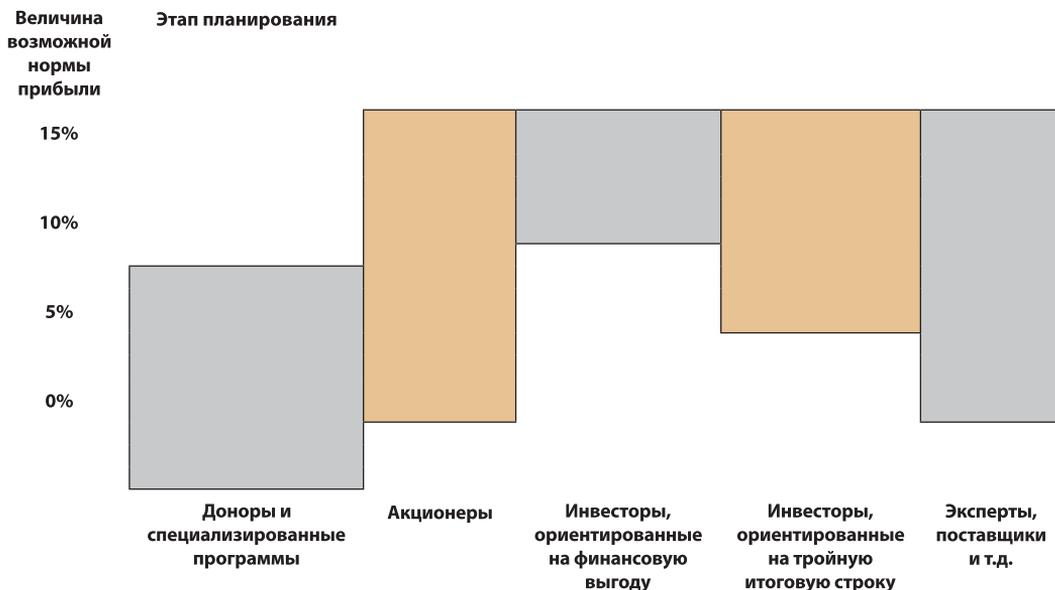
Прогнозируемая норма прибыли	Тип финансирования
Отрицательная или равная нулю	Гранты и субсидии
От нуля до 5-7%	Доноры и инвесторы, которые учитывают не только финансовые, но и социальные и экологические результаты проекта
Выше 5-7%	Вероятной аудиторией являются специализированные кредиторы, инвесторы, доноры, которые оценивают совокупную ценность инвестиций
Выше 10%	Инвесторы и кредиторы из частного сектора

В следующем разделе мы постарались резюмировать, как Ответственному исполнителю нужно уязвлять свои потребности с адресатом предложения.

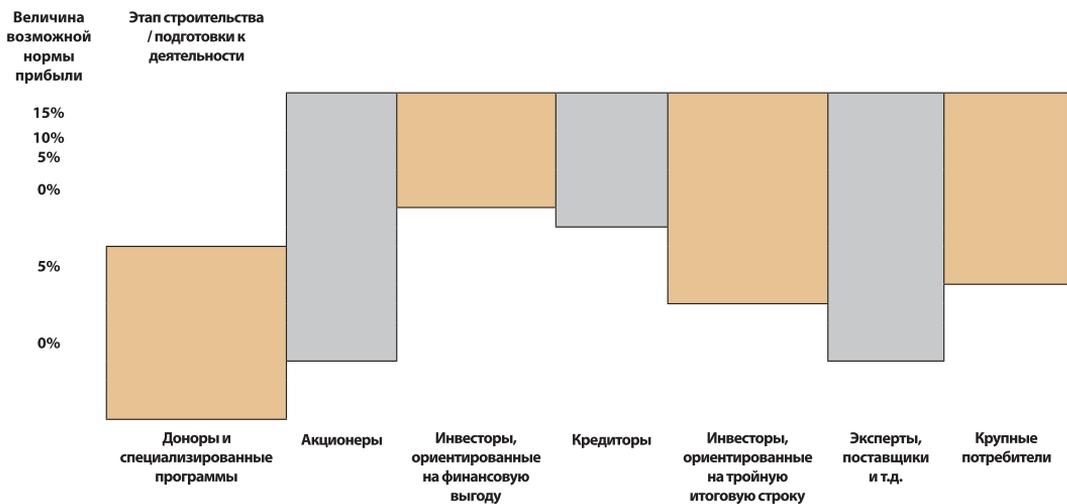
### Прибыльность проекта – матрица стадий финансирования

Три приведенных ниже диаграммы отражают интересы финансирующих лиц в зависимости от величины возможной прибыли.

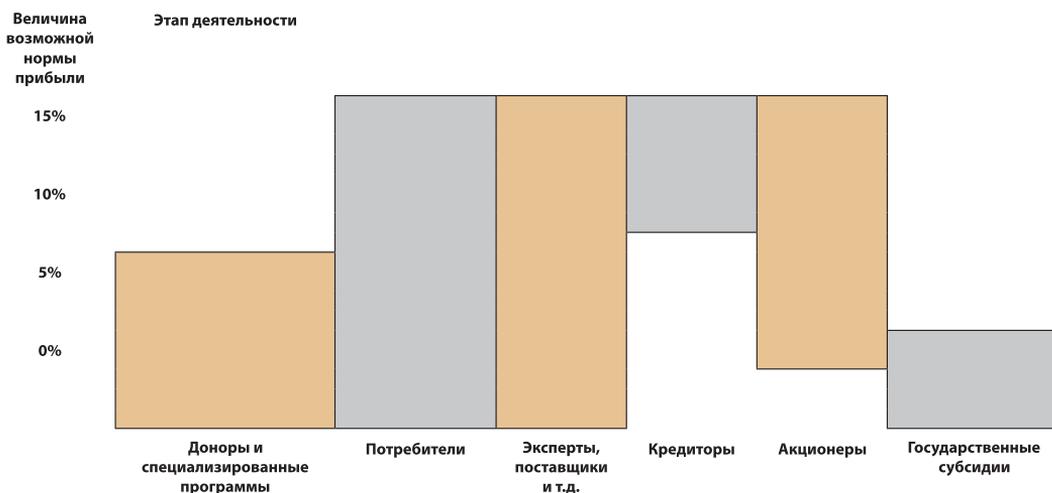
#### Планирование



#### Строительство



## Деятельность



### 4.3 Процедура поиска

- Что является предметом поиска?
- Кто его ведет?
- Что известно? Что неизвестно?

«**Предложение** состоит из **плана** предполагаемых действий и **просьбы** о выделении ресурсов ... наряду со **знанием целевой аудитории...**»

Это - цитата из введения в данное руководство. Если все прошло хорошо, то к настоящему моменту Ответственный исполнитель составил план и подготовил на его основе запрос на предоставление кредита, гранта, инвестиций, предложение о вхождении в компанию на правах партнера или пакет подобных документов. В процессе подготовки он должен был изучить от 10 до 100 интернет сайтов и печатных источников, многие из которых содержали информацию о необходимых ресурсах. Теперь Ответственному исполнителю предстоит:

- уделить больше внимания определению групп и типов поддерживающих организаций, которые могут обеспечить ресурсы. Это называется «исследованием категорий». Со своей стороны, поддерживающим организациям следует публиковать ясную и современную информацию о том, предложения какого типа их интересуют.
- сузить поиск до краткого списка поддерживающих организаций, соответствующих потребностям предложения<sup>13</sup>.
- связаться с как можно большим количеством поддерживающих организаций, сохраняя при этом мотивацию, обратиться за наводящими рекомендациями к другим (сотрудничайте с коллегами!) и, таким образом, определить круг возможных вариантов. Ответственному исполнителю не стоит, что называется, «складывать все яйца в одну корзину» (т.е. нужно продолжать поиск) до тех пор, пока договоренность между ним и поддерживающей организацией не будет достигнута и оформлена письменно.

Одно из самых больших разочарований для Ответственного исполнителя - найти поддерживающую организацию, которая, как кажется, полностью соответствует предложению и лишь потом, уже потратив немало усилий, узнать, что рекламируемая через сайт программа не финансируется, полностью укомплектована или начнет прием предложений только через два года. Информация, публикуемая Поддерживающими организациями на их интернет сайтах и в буклетах, должна быть ясной, актуальной и прозрачной.

**Исследование категорий** означает, что вы с помощью интернета, телефона и электронной почты узнаете, какие программы и организации существуют, что они предлагают и что их интересует. Очень часто поиск начинается с того, что есть в наличии, а не с того, что нужно, и в результате коммуникация между Ответственными исполнителями и Поддерживающими организациями прерывается. На этом этапе работы над предложением Ответственный исполнитель уже знает, что именно ему нужно. Это значительно сужает сферу поиска. Начните с краткого списка организаций и интернет сайтов и соберите информацию. Примерная подборка интернет сайтов приведена в Приложении IV.

**Сужение поиска** означает, что вы внимательны и терпеливы. Рассылка 20-страничных предложений людям, о которых вы ничего не знаете, редко бывает эффективной. С помощью нескольких электронных писем и звонков для наведения общих справок можно составить представление, как подходить к данному донору, кредитору или инвестору. Простого запроса, где сообщается о готовящемся предложении (объем сообщения - три-пять предложений) и ваших потребностях, обычно достаточно, чтобы получить простой и ясный ответ (увы, очень часто неутешительный), например, «Спасибо за ваше обращение. К сожалению, мы больше не поддерживаем новые технологии и не инвестируем в них, сконцентрировавшись на технологиях с доказанным коммерческим потенциалом в Центральной Америке. Желаем вам удачи с вашим проектом». Как следует из этого ответа, очень важно, чтобы исходное обращение было понятным. На короткие, ясные обращения обычно следует реакция, поскольку ответить на них просто. Длинное письмо, повествующее об «уникальной возможности искоренить бедность, которая бывает раз в столетие» обычно остаются без ответа. Почему? Потому что это не запрос, а призыв к приобретению товара. Хорошей моделью может служить работа издателя: писатели обращаются с запросом, издатель либо проявляет, либо не проявляет интерес, и начинается коммуникация.

По сути, поиск грантов, кредитов и инвесторов - это все та же цепочка **«запрос - интерес - обмен информацией»**. Это лишний повод для Ответственного исполнителя подготовить подробное предложение, содержащее план действий и запрос о выделении ресурсов.

#### 4.4 Установление контактов

**«Установление контактов»** означает, что Поддерживающая сторона каким-то образом проявляет свой интерес к Ответственному исполнителю (обычно речь идет о желании узнать подробности), за чем обычно следует подача к этому моменту уже полностью подготовленного предложения. Это тот момент, когда Ответственному исполнителю крайне важно быть внимательным и понять порядок, принятый у Поддерживающей стороны. Как

##### Накопленный опыт:

- Через несколько дней после подачи предложения имеет смысл подтвердить его получение и осведомиться о сроках следующих действий. На этом этапе обычно не имеет смысла требовать реакции или решения. Определите процедуры и подход поддерживающей организации и уточните сроки дальнейших обращений. Уважайте полученные инструкции. Если вы не получите ответа на ваше обращение, отправьте письмо по электронной почте с просьбой подтвердить получение и дать необходимые инструкции. Если ответ не последует и в этом случае, отправьте еще одно электронное письмо, где сообщите, что хотели бы позвонить в удобное для респондента время на две минуты, чтобы уточнить следующие ваши шаги. Если ответом вам по-прежнему будет молчание, то оно говорит само за себя. Если вас пригласили представить предложение, то вежливое выражение недоумения вполне оправданно. Если вы действовали по собственной инициативе, то эмоции совершенно неуместны.

должно быть представлено предложение? Существует ли определенная процедура и сроки подачи? Существует ли конкурс, и как он управляется? Сопряжена ли подача предложений о выделении кредита или предоставлении инвестиций с какими-то затратами? Кто и как принимает решения? Теперь (только теперь, после долгой подготовительной работы) Ответственный исполнитель и Поддерживающая сторона могут начать взаимное движение к договоренности.

«**Взаимное обязательство**» означает, что Ответственные исполнители и Поддерживающие стороны договорились о формате своих взаимоотношений (грант, кредит, инвестиции и т.д.). Они согласовали условия этих взаимоотношений и - самое главное - этапы и требования к достижению финансового закрытия. Хотя и Ответственный исполнитель, и Поддерживающая организация на этом этапе склонны демонстрировать энтузиазм, крайне важно, чтобы между ними существовала полная ясность по трем пунктам: что, по существу, предлагается и принимается, какие условия применимы к данному предложению, и что надлежит сделать обеим сторонам. Только после того, как эти моменты будут прояснены (в письме или в перечне условий<sup>14</sup>), процесс подготовки и представления предложения завершается.

#### **4.5 Последующие обращения: этикет привлечения средств**

Для Ответственных исполнителей весь мир вращается вокруг их предложения. И все же нужно понимать, что имеет шансы на успех, а что - нет. Кредиторам и финансовым инвесторам интересны факты и подтверждающие их документы. Донорам актуальны факты и контекст, а особенно их интересуют эффективность и жизнеспособность проекта. Не всем предложениям, которые доходят до стадии коммуникации между Ответственным исполнителем и Поддерживающими организациями, сопутствует успех, однако шансы продуманных предложений куда выше, чем у «обращений наугад». Излишняя настойчивость - также плохой помощник. Хотя подготовка и представление предложения нужны ради получения денег, **данный процесс не сводится к деньгам**. Кредиты, гранты и инвестиции обычно выделяются под людей и план. Запрашиваемые ресурсы - это механизм, позволяющий людям реализовать план.

Самый важный шаг к одобрению предложения делается тогда, когда Ответственным исполнителям и Поддерживающим сторонам удастся взглянуть на этот документ с точки зрения другой стороны. Главное - не заполнить форму и пройти проверку, главное - это доверие и уверенность.

Насколько активным следует быть Ответственному исполнителю при последующих обращениях? Это трудный и тонкий вопрос. Через несколько дней после подачи предложения вполне можно подтвердить его получение и осведомиться о сроках следующих действий. На этом этапе обычно не имеет смысла требовать реакции или решения. Ответственному исполнителю нужно определить процедуры и подход поддерживающей организации и уточнить сроки дальнейших обращений. При этом ему следует уважать полученные инструкции (а Поддерживающим сторонам следует уважительно относиться к запросам). Если ответа на обращение (например, сообщение, оставленное на автоответчике) не последовало, отправьте письмо по электронной почте с просьбой подтвердить получение и дать необходимые инструкции. Если ответ не последует и в этом случае, отправьте еще одно письмо по электронной почте, где сообщите, что хотели бы позвонить в удобное для респондента время на две минуты, чтобы уточнить следующие ваши шаги. Если ответом по-

14 Образец перечня условий приводится в Приложении VII. В нем достаточно информации, чтобы обеспечить удовлетворительное решение вопроса и выйти на следующий уровень взаимоотношений Ответственного исполнителя и Поддерживающей стороны.

прежнему будет молчание, то оно говорит само за себя. Если вас пригласили представить предложение, то вежливое выражение недоумения вполне оправданно. Если вы действовали по собственной инициативе, то эмоции совершенно неуместны. Двигайтесь дальше!

## 5 Доработка предложения

До сих пор речь шла об обычных составляющих предложения. Однако довольно часто для представления предложения **могут потребоваться (или нет)** еще четыре дополнительных элемента. В настоящей главе мы расскажем, как доработать предложение, чтобы включить их.

- В предложениях, адресованных грантодателям и донорам, может понадобиться включить описание **логических рамок**
- В предложениях, адресованных специалистам по проблеме изменения климата, может потребоваться подробнее описать **снижение выбросов парниковых газов («углеродные» выгоды)**
- В предложениях, адресованных **кредиторам**, нужно оговорить риски и управление ими
- Предложения, адресованные **акционерам**, должны учитывать их интересы

### 5.1 Доработка логических рамок

В предложениях о предоставлении гранта, адресованных донорам, очень важно рассмотреть ваш проект в более широком контексте. Это позволит донорам и другим поддерживающим сторонам понять, насколько предложение отвечает их планам, а также увидеть связь между глобальными целями (например, «улучшение климата планеты») и конкретной деятельностью (например, «подготовка предпринимателей для проектирования, строительства и продажи модульных домашних биогазовых установок в сельских районах Бангладеш»). Логико-структурный анализ и матрица являются одним из способов представить этот контекст. Существуют прекрасные интернет-ресурсы, посвященные подготовке таких презентаций, но, по сути, основной процесс и представление можно описать следующим образом.

**Назначение:** В предложении, выполненном в соответствии с логико-структурным подходом, назначением называется решение общей проблемы (глобальной, национальной или ограничивающийся определенным сектором), например, улучшение климата планеты. Это нечто, достижению чего призвано служить предложение, но что не будет в полной мере реализовано и не является сугубо вашей сферой ответственности. Необходимо описать назначение проекта и определить показатели, с помощью которых будет оцениваться прогресс в его достижении (например, объемов выбросов парниковых газов на душу населения). Эти показатели должны быть проверяемыми, причем, в предложении должно оговариваться, как будет происходить эта проверка (например, с помощью двухгодичных оценок домашнего потребления топливной древесины, как истощительного ресурса, эксплуатируемого неустойчиво, другой биомассы и жидкого топлива). Наконец, следует объяснить те допущения, из которых вы исходили, определяя назначение проекта (например, что 30% финансирования программы биогаза будет поступать от организаций, занимающихся борьбой с изменениями климата, или что в качестве инструмента проверки достаточно мониторинга и оценки аспектов, связанных с климатом).

**Цель:** Цель - это то, что будет достигнуто в результате проекта. Определив назначение проекта, необходимо зафиксировать искомый результат, а также (как и в случае цели) описать показатели, способы проверки и сделанные допущения. Например, цель предложения

может включать снижение потребления топливной древесины, как истощительного ресурса, эксплуатируемого неустойчиво, уменьшение потребления ископаемых видов топлива, улучшение местных почв и санитарных условий и повышение доходов от экологически безопасной деятельности.

**Задачи** - это важные моменты, достижение которых обеспечит предложение. По каждой из целей нужно объяснить решаемые в ее рамках задачи; например, 60-процентное снижение потребления топливной древесины; 90-процентное снижение использования керосина; замена химических удобрений на местные удобрения из высушенного осадка сточных вод; возможность на час увеличить время, отводимое на домашнее хозяйство или учебу. Как и с назначением и целями, вам нужно объяснить, как будут оцениваться показатели, как будут обновляться и проверяться эти оценки, а также сделанные Ответственным исполнителем допущения (где, в частности, может быть оговорен определенный уровень финансирования и гибкости).

**Результаты** - это конкретные достижения и продукты, которые будут созданы при реализации предложения путем совершения ряда операций. После определения задач следующий шаг в логико-структурном анализе - назначить сроки их решения, что позволит оценивать ход выполнения. Если вы рассчитываете на снижение использования керосина на 90% в каждом домашнем хозяйстве, то, как это произойдет? Моментально? Поскольку предложение может реализовываться в нескольких сообществах в разные сроки, существует ли сводный показатель для всех охваченных проектом домашних хозяйств, мониторинг которого можно было бы осуществлять? Опять же, необходимо четко прописать те допущения о доступности ресурсов, из которых вы исходите. Благодаря этой процедуре Ответственный исполнитель может понять все составляющие, от реализации которых зависит его успех. Подобный анализ может быть весьма эффективным подспорьем при ответе на вопрос «Как» в нашем списке из семи вопросов.

**Действия** - это конкретные операции, которые будут совершаться для достижения заявленных результатов. На конечном этапе, после того, как все элементы более высокого уровня были определены, логико-структурный анализ требует фиксации определенных действий, например, увеличение возможностей домашних хозяйств и предпринимателей, финансирование и строительство домашних биогазовых установок, организация микрокредитования и мониторинг эффективности, а также представление административной отчетности и оценка результатов. Используя данный подход, вы можете легко понять, какие действия отвечают заявленному назначению и целям проекта, а какие - нет.

### **Логические рамки: Пример**

**Назначение:** внести вклад в устойчивое экономическое развитие.

**Цель:** обеспечить доступ к современным источникам энергии домашним хозяйствам, компаниям и сообществам в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью, используя модель услуг и капитала, ориентированную на предприятия.

#### **Задачи:**

1. Создать и развить **малые и средние предприятия**, которые будут выступать эффективными каналами распространения современных источников энергии и услуг для домашних хозяйств, компаний и сообществ в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью.

2. Создать и развить **специализированные посреднические организации** и сеть профессионалов, оказывающих услуги поддержки и предоставляющих капитал малым и средним предприятиям, поставляющим современные источники энергии и услуги.
3. Предложить компаниям (индивидуальным предпринимателям) и специализированным посредническим организациям (профессионалам) комплекс **услуг поддержки, экономических инструментов, капитала, координации и контроля качества.**
4. **Расширить применение модели** услуг и капитала, **ориентированной на предприятия, с помощью:**

**Результаты:**

- для малых и средних предприятий (связано с задачей 1): созданные предприятия; сделанные в них инвестиции; услуги и продукты, предлагаемые малыми и средними предприятиями; поставки современных источников энергии; прямые и косвенные экономические, экологические и социальные последствия деятельности малых и средних предприятий.
- для специализированных посредников (связано с задачей 2): созданные аффилированные организации и фонды; продукты и услуги, предлагаемые аффилированными организациями и фондами; инвестиционная активность аффилированных организаций и фондов.
- для продвижения продуктов (услуг, инструментов, финансирования, координации и контроля качества) (связано с задачей 3): имеющиеся стандартизированные услуги, системы продвижения и рекомендации на соответствующих языках; привлеченное финансирование (качество и разнообразие) для оказания услуг, инвестиций и операций; более высокие уровни мониторинга и оценки, а также управления активами; внутренние и независимые оценки.
- для роста и расширения достигнутых результатов (связано с задачей 4): организации и профессионалы, участвующие в программе ее реализации и являющиеся финансовыми партнерами; доступные системы и стандартизированные подходы; организации и профессионалы, непосредственно участвующие в модели, ориентированной на предприятия; крупные изменения политики; возможности пропаганды и коммуникации.

**Действия:**

- **Деятельность малых и средних предприятий**
  1. Нарращивание потенциала возможностей предпринимателей на местном уровне.
  2. Создание «конвейера» возможностей для предприятий.
  3. Оказание целевых услуг поддержки предпринимателей и стимулирование создания предприятий.
  4. Подготовка бизнес- и инвестиционных планов и предложений.
  5. Инвестиции в предприятия.
  6. Мониторинг (и при необходимости корректировка) реализации бизнес- и инвестиционных планов.

7. Достижение приемлемой эффективности предприятия (финансовой, экологической и социально-экономической).
8. Рост и повторение успешного опыта.
9. Документирование и передача опыта и оптимальной практики ведения дел.
10. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов.

➤ **Деятельность специализированных фондов и аффилированных организаций**

1. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов (см. пункт 10 выше).
2. Проведение предварительного анализа возможностей создания фондов.
3. Определение партнерских организаций или профессионалов, могущих стать аффилированными организациями или лицами.
4. Подготовка первоначального плана, включая целевое привлечение средств.
5. Проведение предварительного маркетинга возможностей создания фондов и аффилированных организаций.
6. Подготовка подробного плана и документации.
7. Проведение детальных переговоров и документация подготовки.
8. Завершение и закрытие.
9. Реализация.
10. Мониторинг и оценка эффективности.
11. Достижение приемлемой эффективности.

➤ **Деятельность, связанная с продвижением продуктов**

Список действий

➤ **Деятельность, связанная с ростом**

Список действий

Результаты этой работы затем можно свести в логико-структурную матрицу, где также будут приведены показатели, способы проверки и допущения.

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p><b>Назначение:</b> внести вклад в устойчивое экономическое развитие</p>	<p>Распределение дохода... Качество воздуха, воды и почвы ... Домашние хозяйства с современным энергообеспечением ... Инвестиционная активность и помощь развитию в стране и в секторе экономики</p>	<p>Ежегодные и специальные отчеты и данные специализированной организации ООН, национальные отчеты по социально-экономическому и гуманитарному развитию и состоянию окружающей среды</p>	<p>Постоянная многосторонняя приверженность устойчивому развитию... Продолжение развития деловых и рыночных тенденций ... Нормальный деловой цикл, открытость, прозрачность и профессионализм на целевых рынках ...</p>

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p><b>Цель:</b>                      обеспечить доступ к современному энергообеспечению домашним хозяйствам, компаниям и сообществам в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью, используя <i>модель услуг и капитала, ориентированную на предприятия</i></p>	<p>Количество людей и домашних хозяйств (или эквивалентный показатель), имеющих доступ к, через предприятия, поддерживаемые специализированными организациями...                      Объем поставок от современных источников энергии</p>	<p>Ежегодные и периодические отчеты, документально зафиксированные оценки и резюме результатов мониторинга</p>	<p>Нормальный деловой цикл...                      Наличие в посреднических организациях достаточного кадрового потенциала ...                      В целом позитивные экономические и инвестиционные результаты ...                      Открытость, прозрачность и профессионализм</p>
<p><b>Задачи:</b>                      1. Создать и развить <b>малые и средние предприятия</b>, которые будут выступать эффективными проводниками распространения современных энергетических продуктов и услуг для домашних хозяйств, компаний и сообществ в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью  <b>Повторите для целей 2, 3 и 4.</b></p>	<p>Количество предприятий, объем производства, количество обслуженных потребителей</p>	<p>Отчеты и резюме мониторинга и оценки ...                      Внутренние и/или независимые оценки</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормальный деловой цикл</li> <li>2. Достаточный кадровый и организационный потенциал</li> <li>3. В целом позитивные экономические и инвестиционные тенденции</li> <li>4. Прозрачность</li> <li>5. Юридические услуги и главенство закона</li> <li>6. Инфраструктура коммуникаций</li> <li>7. Рациональная политика правительства и программы официальной помощи развитию</li> <li>8. Действующая финансовая система</li> </ol>

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p><b>Результаты:</b></p> <p>1. Результаты для малых и средних предприятий: созданные предприятия; сделанные в них инвестиции; услуги и продукты, предлагаемые малыми и средними предприятиями; поставки современных энергетических продуктов; прямые и косвенные экономические, экологические и социальные последствия деятельности малых и средних предприятий</p> <p><b>Повторите для целей и результатов 2, 3 и 4.</b></p>	<p>1, 2, 3 и 4.</p> <p>Количество и объем результатов по сравнению с согласованным базовым уровнем (или документированный список)</p>	<p>Ежеквартальные и ежегодные отчеты</p> <p>Обновления многолетнего стратегического плана и/или ежегодных планов и бюджетов</p> <p>Специализированные отчеты или оценки (в особенности, отслеживающие тенденции роста)</p>	
<p><b>Действия:</b></p> <p>1. Действия малых и средних предприятий</p> <p>a. Нарастивание потенциала предпринимателей на местном уровне.</p> <p>b. Создание «конвейера» возможностей для предприятий.</p> <p>c. Оказание целевых услуг поддержки предпринимателям и стимулирование возможности создания предприятий.</p> <p>d. Подготовка бизнес- и инвестиционных планов и предложений.</p> <p>e. Инвестиции в предприятия.</p> <p>f. Мониторинг (и при необходимости корректировка) реализации бизнес- и инвестиционных планов.</p> <p>g. Достижение приемлемой эффективности (финансовой, экологической и социально-экономической) предприятия.</p>	<p>a. Количество предпринимателей, прошедших подготовку...</p> <p>b. Количество созданных возможностей образования предприятия...</p> <p>c. Тип и частота оказываемых услуг</p> <p>d. Количество бизнес-планов и инвестиционных предложений...</p> <p>e. Утвержденные инвестиции</p> <p>f. Действующие предприятия (одна звездочка)</p> <p>g. Действующие и эффективные предприятия (две звездочки) ...</p> <p>h. Действующие, эффективные и растущие предприятия (три звездочки) и количество групп портфелей ...</p>	<p>a. Периодические отчеты...</p> <p>b. Данные о «конвейере»...</p> <p>c. Перечень утвержденных планов, сроки и периодические отчеты...</p> <p>d. Перечень утвержденных планов</p> <p>e. Рекомендации, утверждения инвестиций...</p> <p>f., g. и h. Периодические и регулярные отчеты о мониторинге и оценке ...</p> <p>i. Периодические отчеты и резюме ...</p> <p>j. Проведение анализа рентабельности фондов и аффилированных организаций</p>	<p>Рациональная и ориентированная на бизнес юридическая и регулятивная среда ...</p> <p>Трудовая этика предпринимателя ...</p> <p>Наличие местного организационного или человеческого капитала ...</p> <p>Равные конкурентные условия...</p> <p>Приемлемое для доноров, социальных инвесторов и других действующих лиц соотношение рисков/прибыли ...</p> <p>Кадровые, финансовые и коммуникационные ресурсы</p>

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
h. Достижение роста и воспроизводство успешного опыта. i. Документирование и передача опыта и оптимальной практики. j. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов (см. пункт 1 в «действиях специализированных фондов и аффилированных организаций» выше) <b>Повторите для действий 2, 3 и 4.</b>	i. Количество отчетов о мониторинге и оценке и последующие резюме и коммуникация j. Количество возможностей		

Зачем нужен логико-структурный анализ? Ответ прост: он позволяет Ответственному исполнителю показать, что он владеет ситуацией. Кроме того, анализ помогает логически выявить и отбросить несовместимые планы действий. Наконец, так оттачивается мышление Ответственного исполнителя и его способность представлять успешное предложение. **Однако главное преимущество данного подхода в том, что он позволяет Ответственному исполнителю отобрать потенциальные поддерживающие организации**, будь то доноры, кредиторы, инвесторы или агентства помощи. Анализ дает возможность сравнения их целей, задач и сфер оказания поддержки с целями и задачами предложения. Механизм чистого развития (МЧР) поддерживает деятельность, направленную на смягчение изменений климата, а, значит, у вас есть перспективы сотрудничества. Допустим, Lemelson Foundation поддерживает инновации и предпринимательскую активность: ваше предложение может быть подходящим или, по крайней мере, так казалось до тех пор, пока вы не изучили их задачи и не поняли, что главная **их** цель - технические инновации и изобретения. Известно, что Grameen Shakti поддерживают энергетику в сельских районах, а E+Co - финансирование предприятий. Возможно, здесь есть шанс на сотрудничество, но выясняется, что Grameen Shakti, скорее, исполнитель, чем спонсор. Также могут быть оправданы малые гранты ГЭФ. Тем самым, Ответственный исполнитель может применить результаты логико-структурного анализа, чтобы исключить незаинтересованных доноров, кредиторов или инвесторов и многих других и облегчить себе последний шаг - представление предложения.

## 5.2 Доработка «углеродных» выгод

Есть много причин, по которым стоит включить базовую информацию об «углеродных» выгодах (снижении выбросов парниковых газов) в предложение. Некоторые из них актуальны и понятны (обращение за поддержкой к МЧР, помощь в продаже единиц сокращения выбросов, обращение за грантами или кредитами в ГЭФ, представление значимых социальных, экологических и финансовых результатов проекта социальному инвестору). Некоторые параметры еще предстоит определить, например, стоимость метрической тонны выбросов

эквивалента углекислого газа после 2012 г, в период также называемый как «пост-Киотский». Не имеет значения, подаете ли вы заявку по МЧР или ГЭФ или обращаетесь за другими разрешениями или источниками финансирования, всегда есть особые шаблоны и процедуры, которые необходимо соблюдать. В этом разделе речь идет о базовой информации, в которой следует разобраться до обращения к указанным источникам, а также об информации, которую стоит включить в любое предложение, включая «углеродные» выгоды. Подобная информация может быть интересна инвесторам и кредиторам, для которых «углеродные» выгоды не являются наиболее актуальным вопросом.

- Описание «углеродных» выгод
- Процедура МЧР
- Оценка «углеродных» выгод

**«Углеродные» выгоды** (нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов) возникают, если истощаемый ресурс заменяется возобновляемым или предотвращается определенный объем выбросов, например, с помощью таких адаптационных методов, как сельское хозяйство без вспашки почвы. Если коровий навоз или птичий помет используется для получения топлива, тем самым, предотвращая вырубку леса (как невозобновляемый ресурс), каждый килограмм несожженных дров - это на 1,5 кг меньше выбросов углекислого газа. Отказываясь от подобного использования древесины, мы снижаем объем выбросов парниковых газов в атмосферу. Выбросы углекислого газа и других парниковых газов в результате человеческой деятельности, - основа процессов, приводящих к изменению глобальных температур. Разработана процедура количественной оценки нереализованных объемов разрешенных выбросов (так называемые сертифицированные сокращения выбросов - ССВ), и эти объемы можно продать тем, кто нуждается в улучшении *своего* влияния на глобальный климат. Так, энергетическое предприятие в Японии может приобрести сокращения выбросов, созданные гидроэлектростанцией малой мощности в Гондурасе; таким образом, оно выполнит свои обязательства по снижению выбросов парниковых газов и одновременно поможет проекту в Гондурасе обрести финансовую устойчивость. Нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов приводятся в тоннах CO<sub>2</sub>-эквивалента, что означает метрические тонны эквивалента углекислого газа по парниковому эффекту.

Максимальным приближением к стандартному процессу количественной оценки

CO<sub>2</sub>-эквивалента и получения ССВ является Механизм чистого развития (МЧР). Данный процесс состоит из пяти стадий (с учетом целей данного руководства тут делается определенное упрощение):

1. Проектирование, что подразумевает использование или создание утвержденной методики определения «углеродных» выгод; установление базовой линии, отталкиваясь от которой можно оценить влияние предложения на объем выбросов парниковых газов, и подготовка документа для представления в утверждающие органы (национальные и международные). Значительно проще использовать утвержденную методику, чем пытаться создать новую.
2. Валидацию и регистрацию проекта, что подразумевает независимую проверку и принятие проекта и последующую регистрацию соответствующим утверждающим органом.
3. Мониторинг, что подразумевает измерение реальной, а не проектной эффективности.

4. Верификация, т.е. независимое подтверждение результатов мониторинга.
5. Оформление (выпуск) сертифицированных сокращений выбросов.

Помимо данного процесса, Ответственный исполнитель, сам или с помощью посредников («углеродный» бизнес быстро растет), может определить условия, на которых возможна продажа нереализованных объемов разрешенных выбросов парниковых газов. Существуют различные рынки (например, один для европейских стран), фонды и другие типы покупателей, для которых ССВ представляют ценность.

На практике, Ответственный исполнитель должен определить важность «углеродных» выгод для своего предложения. Улавливание газа, образующегося при разложении органических отходов, и использование его для производства электроэнергии имеет большую «углеродную» ценность, так как уловленный метан имеет очень большой эквивалент углекислого газа. Стоимость сокращенных выбросов у хорошо спланированного и выполненного проекта, связанного с газом из органических отходов, может превышать стоимость получаемой энергии. Сокращения выбросов по биогазовой программе для домашних хозяйств, направленной на замещение древесного топлива, могут составлять до 30–40% капитальных затрат, и, если их учесть, такая программа оказывается доступна большему количеству бедных семей. Для проекта, где вместо керосина в качестве топлива для приготовления пищи будет использоваться спирт, произведенный из возобновляемых источников (биомассы), «углеродные» выгоды могут обеспечить паритет стоимости этого топлива для потребителя и, тем самым, стимулировать переход на него, улучшить местное самообеспечение топливом и содействовать решению проблем здоровья населения.

**Примечание:**Нижеприводится пример влияния «углеродных» выгод на финансовые операции и объясняется, как сделать подобную оценку. Мы **не** ставим целью проиллюстрировать официальные расчеты по МЧР (подробнее см. интернет сайт МЧР <http://cdm.unfccc.int/>). Мы просто **стремимся** продемонстрировать потенциал «углеродных» выгод с финансовой точки зрения и с точки зрения результатов проекта. Отметим, что официальное утверждение и методика МЧР - это точный и технически сложный процесс. Несмотря на это, и Ответственным исполнителям, и Поддерживающим сторонам важно хотя бы примерно сориентироваться в данной области.

#### **Пример представления предложения, включающего МЧР**

Биогаз для домашних хозяйств - примерный анализ - анализ влияния на стоимость для потребителя. Мы исходим из расчета, что предотвратим выбросы 4 тонн CO<sub>2</sub>-экв. в год (= в 1,5 - годовой объем заготовленной топливной древесины + 2,5 - годовое потребление керосина при его замене на биогаз для приготовления пищи и освещения, без учета каких-либо потерь).

**Расчет ежемесячных расходов**

**Капитальные затраты - 25000**

CO<sub>2-экв</sub> в год 4 Тонны  
 Срок кредитования по контракту 6 Лет  
 Цена за тонну 6 Евро  
 €1 = 81 ↓( местная валюта)↓

Цена за тонну 486  
 Ставка дисконтирования 12%  
 Кредитуемая доля 100%

Капитальные затраты	25,000
Выручка за CO <sub>2</sub> -экв	7,993
Чистая стоимость для семьи	17,007
Объем первого взноса	15%
Сумма первого взноса	2,551
Базовая сумма финансирования	14,456
Количество лет	3
Плата за обслуживание (фиксированная сумма, уплачиваемая за один год)	6%
Сумма финансирования, включая плату за обслуживание	17,058
<b>Платеж/месяц/базовый вариант</b>	<b>474</b>
Итого платежей	17,058
Сумма финансирования	14,456
Плата за обслуживание	2,602
Первый взнос	2,551
<b>Итого</b>	<b>19,610</b>

25,000
без выручки за CO <sub>2-экв</sub>
25,000
15%
3,750
21,250
3
6%
25,075
<b>697</b>
25,075
21,250
3,825
3,750
<b>28,825</b>

32%

«Углеродная» выгода

Этот пример также дает возможность развить навыки анализа чувствительности и изучить его применимость. Ниже приводится анализ влияния различных изменений в допущениях, сделанных в базовом варианте.

**Базовый вариант (выделен)**

Чувствительность					
Вариант А - меняется плата за обслуживание (фиксированная сумма, уплачиваемая за один год)	6%	7%	8%	9%	
Ежемесячный платеж	<b>474</b>	486	498	510	
Вариант В - меняется ставка дисконтирования	0%	4%	8%	<b>12%</b>	16%
Ежемесячный платеж	372	413	447	<b>474</b>	497
Вариант С - меняется кредитуемая доля	80%	85%	90%	95%	<b>100%</b>
Ежемесячный платеж	518	507	496	485	<b>474</b>
Вариант D - меняется количество тонн в год	2.5	3	3.5	<b>4</b>	4.5
Ежемесячный платеж	557	530	502	<b>474</b>	446

Вариант Е - меняется срок кредитования по контракту	4	<b>6</b>	8	10	
Ежемесячный платеж	532	<b>474</b>	427	391	
Меняется цена за тонну (евро)	<b>6</b>	7	8	9	10
Ежемесячный платеж	<b>474</b>	437	400	363	325

Приведем еще один пример (в дополнение к методу чистой приведенной стоимости). Это - предложение, демонстрирующее влияние «углеродной» выгоды на уравнивание стоимости перехода на другой вид топлива. Расчеты показывают, как «углеродная» выгода в сочетании с субсидией могут открыть рынок для беднейшей части населения.

**Переход с дров на керосин → вмешиваетесь вы и предлагаете спиртовую плиту**

Топливной древесины в год	1095	кг
Стоимость одного кг	2	местная валюта
Стоимость за год	2190	
% невозобновляемого использования	90%	
	985,5	кг невозобновляемой древесины
Коэффициент CO <sub>2</sub> -экв	1,5	древесина
Нереализованный объем выбросов CO <sub>2</sub> -экв	1478,25	кг
Нереализованный объем выбросов CO <sub>2</sub> -экв	1478,25	тонн
Стоимость одной тонны \$	360	местная валюта
€	8	
Местная валюта	6,7	
Стоимость за год	360	местная валюта
Потребление спирта за год	532	местная валюта
Потребление керосина за год	365	кг
Стоимость кг спирта	219	кг
	20	
Стоимость кг керосина		(Стоимость за год = 219 €30 = 6570)
Возможная субсидия BOP <sup>2</sup>	30	за кг
Стоимость спиртовой плиты	15	
Стоимость керосиновой плиты	1000	
	1000	

2- BOD – “bottom of pyramid” – субсидия для нижнего уровня социальной пирамиды потребителей

Вариант: Потребители, размышляющие над переходом с дров на керосин - вы предлагаете спиртовую плиту, используя «углеродную» выгоду для того, чтобы покрыть разницу в цене

			1	2	3	4	5	Годы 1–5
Керосин	Плита	1000						1000
	Топливо	6570	6570	6570	6570	6570	6570	32850
<b>NPV</b>	10%	<b>25815</b>	7570	6570	6570	6570	6570	33850

Спирт	Плита	1000						1000
	Топливо	7300	7300	7300	7300	7300	7300	36500
	МЧР	532	532	532	532	532	532	2661
<b>NPV</b>	10%	<b>26564</b>	7768	6768	6768	6768	6768	34839

NPV-Чистая приведенная стоимость

Вариант: переход с дров на спиртовую плиту с субсидированием приобретения топлива и использованием нереализованного объема выбросов; целевая аудитория: беднейшие слои

			1	2	3	4	5	Годы 1–5
Древесина	Топливо	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	10,950
<b>NPV за пять лет</b>	10%	<b>8,302</b>						
Спирт	Плита	1,000						1,000
	Топливо	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	36,500
	Субсидия	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	27,375
	МЧР	532	532	532	532	532	532	2,661
Стоимость спиртовой плиты как альтернативы дровам		2,293	1,293	1,293	1,293	1,293	1,293	7,464
<b>NPV за пять лет</b>	10%	<b>2,492</b>	-103	897	897	897	897	3,486*

NPV-Чистая приведенная стоимость

Экономия/(затраты)

\* Разница между затратами на использование дров и спиртовой плиты.

### Доработка для специалистов по выбросам парниковых газов

- Покажите понимание многоэтапного процесса
- Продемонстрируйте знание современного рынка
- Оценивайте влияние учета снижения выбросов парниковых газов на предложение консервативно
- Включите «углеродные» выгоды в прогнозы потоков денежных средств в виде отдельной статьи доходов
- Оцените изменение IRR проекта путем добавления или вычитания «углеродных» выгод

### 5.3 Доработка для кредиторов

Смешивать кредиторов и инвесторов - ошибка, довольно часто совершаемая при написании предложений. Между ними, конечно, есть сходство, у них есть общие интересы, но их мотивы и подход различны.

Кредиторы делают упор на управление рисками, для них важны:

- предсказуемые потоки денежных средств

- принятие основных факторов неопределенности другими, включая страхователей
- гарантии наличия финансирования в полном объеме
- предмет залога и залоговое право
- четкие процедуры на случай дефолта, прекращения, вступление во владение имуществом должника и т.д.

Инвесторам эти факторы также важны, но они делают упор на управление возможностями и обращают внимание на:

- размер рынка
- реалистичность базового варианта
- возможное улучшение и ухудшение показателей
- способности и знания менеджмента.

Дорабатывая презентацию для кредиторов, Ответственным исполнителям нужно честно попытаться поставить себя на место банкиров. Для этого нужно понимать два процесса: один из них называется финансовая проверка «due diligence», другой - «управление рисками». На языке профессиональных кредиторов «due diligence» означает процесс проверки корректности (достоверности) обращения за кредитом и всего предложения в целом. Финансовая проверка имеет как количественное, так и качественное измерение, что означает, что проверяются все цифры, расчеты и утверждения. У кредиторов есть достаточно четкие правила и процедуры принятия решений (например, кредитные комитеты), так что заблаговременное ознакомление с их критериями, требованиями и процессами — это лучшее дело, которое Ответственный исполнитель может сделать до представления предложения. Среди количественных требований кредитора может быть создание резервного фонда в размере суммы годового платежа по суду; до подачи представления этот фактор стоит учесть в модели потоков денежных средств вашего предложения. Что касается качественных требований, то кредитор может желать, чтобы заемщик обладал определенными достижениями, доходом или состоянием. Если Ответственный исполнитель утверждает, что обладает 10-летним опытом координации данной технологии или всегда выполнял свои обязательства по кредитам в срок, ему следует понимать, что эти заявления, скорее всего, будут проверены. Знание требований позволяет избежать напрасной траты усилий и побуждает Ответственного исполнителя

Полезная информация о **расчете, оценке и монетизации углеродных выгод** доступна из следующих источников:

- Углеродный фонд муниципального развития (Community Development Carbon Fund, CDCF, [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org)) предлагает образец описания проектной идеи (PIN), который может быть полезен для ознакомления с основными характеристиками проекта по снижению выбросов парниковых газов. В другом документе приведен список из 10 общих и специальных вопросов, касающихся позитивного влияния на сообщество. В еще одном документе вы найдете весьма полезный образец финансовой документации.
- Механизм чистого развития - МЧР (Clean development mechanism, CDM, <http://cdm.unfccc.int/projects>) предлагает информацию и доступ к проектам МЧР на различных стадиях. Там также описан процесс, а сам сайт является полезным ресурсом, содержащим информацию о обычных процедурах рассмотрения проектов небольшого масштаба (упрощенных процедурах) и деятельности, направленной на возобновление лесных насаждений. Шаблоны и руководства по проектной документации доступны в папках / projects / reference / documents.
- CDM Gold Standard ([www.cdmgoldstandard.org](http://www.cdmgoldstandard.org)) - это интернет сайт, поддерживаемый партнерством неправительственных организаций, который направлен на повышение качества проектов МЧР и упрощение процедуры их подачи.
- CDMWatch ([www.cdmwatch.org](http://www.cdmwatch.org)) предлагает вводные материалы о Механизме чистого развития и продвигает «Набор инструментов МЧР» (The CDM Toolkit), представляющий собой, скорее, описание процесса, чем собственно набор инструментов. Также вы найдете здесь ссылки на фонды, специализирующиеся на «углеродных» выгодах, и на другие интернет сайты.

расширять команду владельцев или менеджеров и избегать таких ситуаций, когда возникают сомнения в его надежности.

В сущности, финансовая проверка (due diligence) - это процесс проверки фактов в соответствии с критериями кредитора. Управление рисками - это процесс, о котором мы писали в настоящем руководстве при рассмотрении вопроса «Что если». У кредиторов есть собственные процедуры «Что если»: их интересуют такие варианты ответа, когда риск и ответственность ложится на кого-то другого, а также они хотят убедиться, что этот кто-то способен решать проблемы, если те возникают.

Мы уже говорили, что Ответственным исполнителям нужно ставить себя на место кредитора. Способность отвечать на типичные вопросы кредитора, касающиеся финансовой проверки и управления рисками, позволяет Ответственному исполнителю предвидеть проблемы и решать их по мере возникновения.

### 5.3.1 Финансовая проверка, риск и управление рисками

Ниже мы приведем очень краткое описание вопросов, на которые служащий банка должен ответить, прежде чем рекомендовать кредитному комитету выделить кредит. Главная наша задача в данном случае - познакомить вас с некоторыми типичными проблемами и соображениями<sup>15</sup>.

- Какие есть гарантии, что проект или продукт будет построен или представлен в срок и по заявленной цене? Кто несет ответственность за превышение бюджета и несоблюдение календарного плана? Как гарантирована способность покрыть эти затраты или компенсировать отставание? Что если обещания не будут выполнены? Кто примет на себя обязательства в таком случае? Каковы гарантии его способности сделать это?
- Каковы контрактные гарантии заявленной эффективности проекта/продукта/услуги? Кто несет ответственность за провалы в эффективности? Когда? Что если исполнитель не способен или не хочет решать проблемы? Кто примет на себя обязательства и способен ли он исправить ситуацию?
- Откуда будут получены топливо, оборудование и исходные материалы? Каковы условия контракта? Какие есть альтернативные источники поставок в случае перебоев или возникновения спорной ситуации? Какие перебои в поставках или непредвиденные

#### Накопленный опыт:

- Ответственный исполнитель понимает ценность помощи и услуг. Поддерживающая организация должна оперативно оценить готовность Ответственного исполнителя к сотрудничеству в процессе развития предприятия. С другой стороны, организации нужно понять всю сферу ответственности Ответственного исполнителя и осознавать, что ее приоритеты, процессы и проблемы — не единственные заслуживающие внимания вопросы. Поддерживающим организациям следует воздерживаться от «мучения» Ответственных исполнителя.
- Объем помощи, оказываемой Ответственному исполнителю, и строгость контроля за ним должны зависеть от его опыта, достижений и навыков. Универсальной формулы не существует, но критерии эффективности очень важны.
- Прежде чем оказывать поддержку, Поддерживающие организации должны обеспечить наличие регулярных и эффективных каналов коммуникации с Ответственным исполнителем.
- Помогая Ответственным исполнителям в планировании и прохождении финансовой проверки, основное внимание следует уделить пониманию рынка и разработке маркетинговой стратегии и альтернативных способов выхода на клиентов и потребителей. Здесь большое значение имеют специальные «целевые» инструменты.
- У Ответственного исполнителя и Поддерживающей стороны должно быть общее, реалистичное понимание того, что можно достичь и как этого добиться. Им необходимо работать как одна команда, а не как инвестор и объект капиталовложений.
- Для того чтобы хорошее, по сути, предложение производило впечатление на финансистов и поддерживающие организации может потребоваться практический опыт и обучение. Не стоит рассчитывать, что Ответственные исполнители будут знать весь спектр возможностей и нюансы различий между поддерживающими организациями.

<sup>15</sup> Более подробный и специализированный контрольный список финансовой проверки (due diligence) см. в Приложении VI.

расходы могут привести к снижению коэффициента обслуживания долга ниже 1,3?

- Где будет продаваться продукт/результат проекта? Какие контракты на продажу были заключены? Какая доля выручки приходится на эти контракты? Какова кредитоспособность и финансовое состояние покупателей? Какие альтернативы существуют, если те не выполнят свои контрактные обязательства?
- Насколько велик рынок для данного продукта/услуги? С чем это связано? Чем это подтверждается? Какая доля рынка должна быть завоевана, чтобы получить прогнозную выручку? Какое невыполнение этих прогнозов приведет к снижению коэффициента обслуживания долга ниже 1,3?
- За исключением обслуживания долга, какие суммы или доли потоков денежных средств поступают в «твердой» валюте? Какая часть обслуживания долга осуществляется в «твердой» валюте? Каковы колебания курса местной валюты по отношению к используемой иностранной? Какие есть допущения относительно обменных курсов? На чем они основаны? Есть ли «страховочные» контракты?
- Каков статус каждого из государственных разрешений и договоренностей? Как это оформлено документально? Какие предварительные условия должны быть выполнены до вступления в силу кредитного соглашения и выплаты ссуды? Что еще в этой области необходимо сделать? Какова ситуация с экологической экспертизой? Получены ли поддержка и разрешения на местном уровне?
- Какие риски могут быть застрахованы, и какие формы страхования предлагаются? Какие гарантии, ресурсы и соглашения о ремонте и реконструкции и на каких условиях есть в отношении статей, не подлежащих страхованию?
- Как будут выполнены обязательства владельцев по инвестиционному участию? Какие документы подтверждают способность владельцев их выполнить? Какова кредитная история владельцев и их отношения с банками?

#### Накопленный опыт:

- Обеспечьте надежные процедуры отчетности менеджмента. Для малых и средних предприятий это может быть основной проблемой. Добейтесь создания систем, процедур и инфраструктуры прежде, чем выделять средства. Как правило, если вы не уверены в том, что процедура отчетности менеджмента будет работать, не рекомендуйте утверждение инвестиций.
- Основные вопросы, задаваемые относительно обеспечения в форме залога и гарантий: Значат ли они что-либо? Можно ли выручить за них деньги, чтобы покрыть убытки целиком или частично? Общая процедура оценки залога: определите реальную стоимость, затем скорректируйте ее до аукционной цены. Для этого необходимо понимать разницу в следующих видах стоимости и их применении:
  - Стоимость (исходная цена)
  - Рыночная стоимость (при выставлении на продажу)
  - Восстановительная стоимость
  - Аукционная цена (если выставить на продажу сегодня)
- Инвестиционные обязательства не должны выполняться до тех пор, пока Ответственный исполнитель не ликвидирует разрыв между структурой управления и хозяйственной деятельностью. Ключевые вехи должны быть реальными и реалистичными. Предварительные условия (условия, которые необходимо выполнить до вступления в силу кредитного соглашения) должны быть ясными и прозрачными.
- Финансовая проверка эффективна в том случае, если она гарантирует, что запрашиваемые средства, действительно, необходимы. Тем не менее, не создавайте ситуации, когда результаты проверки лишают предприятие жизненно необходимых средств, позволяющих финансировать начало деятельности и мотивировать Ответственного исполнителя.
- Для того чтобы обеспечить реализацию в соответствии с согласованным планом и хорошие перспективы роста, нередко необходим контроль на стадии после выделения средств. Поддерживающие организации должны предусмотреть выделение средств на эти цели.

### 5.3.2 Риск

Приведенный выше список вопросов основан на понимании тех рисков, с которыми сталкиваются проекты и предприятия. Прежде чем пытаться управлять этими рисками, может быть полезно дать краткую характеристику и классификацию различных видов рисков. Многие из них известны Ответственным исполнителям, и те вполне готовы с ними мириться (такова уж их натура). Банки и другие кредиторы к этому не готовы!

Риски могут быть классифицированы по нескольким категориям. Как и многие другие списки в настоящем руководстве, есть довольно много способов классификации. Приведенный далее список соответствует самой распространенной.

- Риск завершения
- Технологический риск
- Риск снабжения
- Экономический риск
- Финансовый риск
- Валютный риск
- Политический риск
- Экологический риск
- Социальный риск
- Риск форс-мажорных обстоятельств

**Риск завершения** означает, что какие-то начатые действия могут быть не завершены после того, как кредитор предоставит заем. Это может случиться, если реальные затраты по предложению значительно превышают прогнозные или за время строительства происходят серьезные изменения на рынке. Увы, иногда для Ответственного исполнителя и группы владельцев куда рациональнее отказаться от проекта, чем завершать его (и так случается!). Кредиторы не готовы рассматривать саму возможность этого. Тем самым, «кто-то другой» (т.е. не кредитор) должен считаться **ответственным** за завершение проекта после его начала и **способным** сделать это.

**Примечание:** Чтобы не повторять для каждого риска в нашем списке тезис, что кредиторы ищут ответственные и способные стороны, на которые можно было бы переложить риск, напоминаем читателям, что они должны исходить из этого соображения во всех случаях.

**Технологический риск** означает, что что-то не работает, как планировалось, или устаревает быстрее, чем ожидалось. Если производительность технологии ниже согласованной на этапе установки, это может быть связано с риском завершения, но обычно такие риски рассматриваются как отдельная категория. Кредиторам нужно знать, что есть кто-то, кто готов решить проблему неэффективной технологии. Они также хотят быть уверены, что технология доказана (т.е. не является неиспытанной и совершенно новой) и конкурентоспособна (не может устареть в ближайшее время).

**Риск снабжения** означает недоступность исходных материалов. Это могут быть ресурсы, которые планировалось использовать (например, шахта или лесопосадка) или приобрести (например, топливо или расходные материалы). Кредиторы хотят быть уверены, что все необходимое для производства продукта или услуги доступно и приемлемо по цене.

**Экономический риск** существует даже тогда, когда проект завершен, технология работает,

а потребляемые материалы доступны. Результат может получиться неэффективным или исчезнет прогнозированный рынок («спрос»). Кредиторы должны быть уверены в прогнозах рынка, а также в том, что Ответственный исполнитель знает и понимает рынок.

**Финансовый риск** возможен при использовании изменяющихся ставок процента, рефинансировании проекта по ходу его выполнения или возникновении потребности в дополнительном финансировании. Ставки процента меняются. Серьезные изменения могут лишить предприятие конкурентоспособности или «ликвидности» («ликвидность» означает наличие денежных средств для выполнения обязательств перед кредиторами).

**Валютный риск** тесно связан с финансовым риском и может быть сгруппирован с ним, однако сам характер проектов по передаче технологий требует выделения его в самостоятельную категорию. Валютный риск обусловлен разницей между курсом валюты, определяющим доходы или расходы, и курсом валюты, в которой осуществляются платежи по займам.

**Политический риск** - это риск изменения правил и нормативов, касающихся предложения. Хорошим примером может служить произвольное повышение налогов правительством, в результате чего проект становится нерентабельным, или изменение правил осуществления строительных работ, в результате чего невозможно их завершить.

**Экологический риск** сопряжен с неизвестными условиями окружающей среды, которые могут нарушить ваш план в процессе его реализации. Этот риск никак не связан с игнорированием или несоблюдением правил, процессов и нормативов, касающихся охраны окружающей среды: речь идет о непредвиденных событиях, связанных с экологией. Хорошим примером может служить непредвиденное воздействие на важный объект, где есть исчезающие биологические виды, или на значимый культурный объект.

**Социальный риск** - это категория, учитывающая все формы общественных волнений или беспорядков, которые могут помешать реализации проекта. Длительное время такие риски рассматривали как часть «политических рисков», однако накопленное понимание значимости волнений на местном уровне привело к выделению их в отдельную категорию, хотя бы для того, чтобы подчеркнуть, что местные реалии, не имеющие прямого отношения к политической сфере, могут существенно повлиять на планирование, строительство и деятельность.

**Риск форс-мажорных обстоятельств** - это риск того, что какая-то катастрофа (шторм, землетрясение, серьезная авария) может привести к срыву проекта. Раньше явления такого рода именовались «вмешательством Бога».

### 5.3.3 Управление рисками

В предыдущем разделе мы описали 10 типов рисков. Что можно (и чего нельзя) сделать для управления ими? Здесь есть важное и ценное допущение: если кредитор удовлетворен тем, как осуществляется управление риском, скорее всего, речь идет о грамотном управлении (повторим еще раз: кредиторы не хотят принимать на себя любые риски, которые можно переложить на других).

Управление риском завершения осуществляется с помощью контракта, включающего проектирование, строительство и сдачу в эксплуатацию (начало деятельности). Иногда такие контракты называют «сквозными» или «контрактами с фиксированной ценой». В целом, речь идет о контракте, где ответственность за строительство проекта принимает на себя

один подрядчик, выполняющий проектирование, закупки и строительство. «Фиксированная цена» означает, что вне зависимости от затрат, генеральный подрядчик завершит проект, как было согласовано. Подобный контракт является лишь одним из доступных инструментов управления рисками.

Управлять технологическими рисками чаще всего помогают гарантии поставщиков оборудования, а также приемочные испытания. Также есть вариант контракта, когда эксплуатация и техобслуживание технологии доверяется надежной стороне (иногда организации, которая осуществляла строительство или поставляла оборудование).

Управление рисками снабжения иногда требует заключения контрактов на длительные сроки и с прогнозируемыми ценами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки потребляемых материалов. При отсутствии подобных контрактов Ответственному исполнителю необходимо доказать, что наличное предложение потребляемых материалов на рынке более чем достаточно для удовлетворения его нужд.

Для управления экономическими рисками нужны надежные данные и заблаговременный анализ, а также наличие у Ответственного исполнителя и команды владельцев достаточных ресурсов, чтобы маневрировать при изменениях на рынке.

Финансовые риски регулируются путем заключения долгосрочных финансовых соглашений или с помощью ряда альтернатив на случай, если рефинансирование окажется нерентабельным (например, договоренностей о продаже проекта).

Валютные риски в большой мере зависят от того, какая часть потоков денежных средств деноминирована в местной валюте, а какая - в иностранной. Если доля иностранной валюты по отношению к местной невелика, то же можно сказать и о валютном риске. Однако если 100% поступлений и расходов выражены в местной валюте, а обслуживание долга осуществляется в иностранной и при этом существуют серьезные колебания обменного курса, риск заметно возрастает. Управление таким риском осуществляется с помощью специальных контрактов (хеджирования) и условий (резервирования средств).

Политический риск - это категория рисков, где некоторые события поддаются страхованию (например, риск национализации активов), хотя это скорее верно для более крупных и сложных транзакций, чем обычные формы передачи технологий. Политический риск лучше всего управляем при наличии прогнозируемой и действующей правовой структуры, применимой ко всем участникам. Это свидетельствует против заключения особых договоренностей с авторитарными режимами, так как такие договоренности обычно утрачивают силу со сменой власти и не распространяются на других участников рынка.

Экологические и социальные риски, как и риски экономические, требуют проведения соответствующей предварительной работы, планирования и налаживания должных отношений. Есть обширная литература о важности отношений с местными сообществами и проведении тщательных исследований. Невнимание к этой литературе приводит к возникновению экологических и социальных рисков. Кредиторы хотят быть уверены, что все пройдет гладко.

Риски форс-мажорных обстоятельств связаны с катастрофами. Самый распространенный инструмент управления ими - страхование. Страхование покрывает широкий спектр возможных событий (увечья, смерть, пожар, взрыв), поэтому при условии **доступности и рентабельности** оно должно быть важной составляющей планирования и реализации.

### 5.3.4 Резюме

- Заранее узнайте требования кредитора относительно типа и сроков кредитов, условий их предоставления, ориентировочных ставок процента (т.е. ставки, действующие в данный момент), его обычные ограничения и резервные нормы, требования насчет соотношения между заемным и собственным капиталом и проверках обслуживания долга.
- Заранее узнайте требования кредитора к заемщикам и их собственному капиталу.
- Составьте базовый вариант с учетом требований кредитора. Суммируйте результаты в резюме, уделив особое внимание коэффициенту обслуживания долга.
- Подготовьте в качестве приложения пакет документов о вас, подтверждающих вашу надежность как заемщика. Приготовьте налоговые декларации, выписки со счета, документы и т.д. по любым из названных вами активов или параметров. Заранее получите форму на подачу заявления о кредите данного банка и заведите папку с подтверждающей документацией.
- Подготовьте таблицу управления рисками, где будут перечислены основные риски (из вопроса «Что если») и меры по их устранению.
- Что если предложение Ответственного исполнителя не отвечает требованиям банка? Что если сам Ответственный исполнитель не отвечает требованиям кредитора? В этой ситуации возможно несколько вариантов действий. Естественно, не может быть и речи о **ложных корректировках** прогнозов потоков денежных средств или вашего послужного списка. Среди того, что можно сделать:
  - Изучите различные сочетания заемных средств и собственного капитала, чтобы повысить эффективность обслуживания долга при прогнозах потоков денежных средств.
  - Проверьте различные допущения касательно условий кредитов и их влияние на потоки денежных средств (например, сравните равные годовые платежи, единовременное погашение и погашение основной суммы долга равными платежами).
  - Расширьте группу владельцев, чтобы повысить уровень компетенции вашей команды, а также увеличить собственный капитал и гарантии.
  - Обсудите варианты субординированного долга или другие инструменты, которые снижают риски кредитора и повышают финансовую эффективность.

### 5.4 Доработка для инвесторов

Есть несколько категорий инвесторов. Для нас вполне достаточно выделить некоторые:

1. Венчурные капиталисты
2. Инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде
3. Стратегические инвесторы
4. Инвесторы, отдающие приоритет развитию
5. Инвесторы, заинтересованные в «двойной» и «тройной» итоговой строке

**Венчурные капиталисты** ищут возможности в тех секторах, которые считаются растущими, используют все возрастающий спектр технологий и обещают высокие прибыли.

«Чистая технология» - пример интересов венчурного капитала. Если у Ответственного исполнителя предложение о производстве нового строительного изделия для защиты ценных поверхностей от дождя или сухости (пример адаптационной технологии), такое предложение, должным образом подготовленное и представленное, привлечет предварительный интерес венчурных капиталистов (которые собираются на встречах, называемых венчурными ярмарками). Венчурным капиталистам нужно увидеть потенциал роста и навыки управления. Они будут плотно контролировать проект, особенно если что-то идет не плану. В их контрольных списках особое внимание уделяется размеру потенциального рынка, конкуренции, достижениям менеджмента и возможностям выхода из проекта (это понятие охватывает все способы реализации инвестиций для инвестора: продажа акций на бирже, продажа компании конкуренту или покупателю, обратная покупка первоначальными собственниками, рефинансирование).

**Инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде**, ориентированы на нормы прибыли (именуемые «минимальными ставками доходности»), превышающие существующие ставки процентов по кредитам. В силу этого они готовы нести соответствующие риски, чтобы получить такую прибыль. Очень важно уже на начальной стадии переговоров разобраться в «минимальной ставке доходности» и «готовности рисковать» этих инвесторов. При финансовом анализе они будут вести себя почти также как кредиторы, но при этом более вероятно, что они станут изучать базовый вариант, а также оптимальный и наихудший сценарии. Как и венчурные капиталисты, инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде, могут стремиться к активному контролю, если план реализуется слишком медленно или возникают проблемы. Они также будут стараться узнать у Ответственного исполнителя о возможностях выхода.

**Стратегические инвесторы** заинтересованы не только в финансовой выгоде. Их может интересовать новый рынок, и они могут рассматривать предложение в качестве эффективного способа выйти на него. Их могут интересовать знания и опыт вашей команды. Их могут интересовать поставки продукта или услуги. Прежде, чем серьезно обсуждать такой вариант сотрудничества совершенно необходимо (а не просто важно), чтобы все карты были выложены на стол. Чего хочет добиться стратегический инвестор? Насколько это соответствует или противоречит предложению? Как это отвечает или противоречит мотивации и целям Ответственного исполнителя? Как будут определяться и контролироваться неясные интересы? Как будет устанавливаться цена продуктов и услуг, как будет обеспечиваться выполнение условий? Подобные отношения могут сложиться прекрасно (часто их гордо именуют «партнерством»), но, как и со всеми партнерствами и браками, в них лучше вступать с полным пониманием ситуации и на четко оговоренных условиях.

**Инвесторы, отдающие приоритет развитию**, ищут возможности добиться определенных результатов, как правило, в определенном секторе. Они являются инвесторами (а не донорами), так как рассчитывают получить вознаграждение. В числе их интересов может быть создание малых предприятий, развитие микрофинансирующих организаций, наращивание потенциала для осуществления адаптации, возобновляемая энергетика, органическое сельское хозяйство или эффективность использования энергии. Обычно в таком качестве выступают национальные, региональные и многосторонние банки развития. Кроме того, обычно они выдвигают весьма специфичные критерии. На их интернет сайтах содержится много общедоступной информации, а установить предварительные контакты с ними сравнительно просто. Отрицательной их особенностью часто становятся длительные

процессы рассмотрения заявок и требования. Принятие решений может быть медленным, а обработка и документирование - очень обременительным. Секрет успеха - понять требования данной категории инвесторов задолго до того, как вы окажетесь связаны какими-то обязательствами перед ними.

**Инвесторов, заинтересованных в «двойной» и «тройной» итоговой строке,** также называют социально ответственными инвесторами (и многими другими не совсем ясными и нечетко разграниченными понятиями). Речь идет о лицах и организациях (включая крупные фонды), которые готовы согласиться на меньшую прибыль с большим уровнем риска (или без него) в обмен на социальные и экологические преимущества, обеспечиваемые предложением. Их интересы и мотивации могут быть достаточно широкими (речь может идти о весьма состоятельных семьях), и их можно убедить обратиться к новым сферам и новациям для целевых инвестиций.

Как лучше доработать презентацию для инвестора?

- Для тех, кто заинтересован в прибыли (венчурных капиталистов и инвесторов, отдающих приоритет финансовой выгоде) следует упростить введение и сделать упор на прибыль и рыночный потенциал, команду (опыт, навыки и достижения) и риски.
- Для остальных категорий инвесторов трудно определить, что может быть им интересно («никогда не знаешь, куда ударит молния»), но матрица с тройной итоговой строкой (финансовые, социальные и экологические результаты), вкпе с презентацией команды и рисков, позволит поддерживающим организациям быстро определиться, интересно ли им ваше предложение.

#### Накопленный опыт:

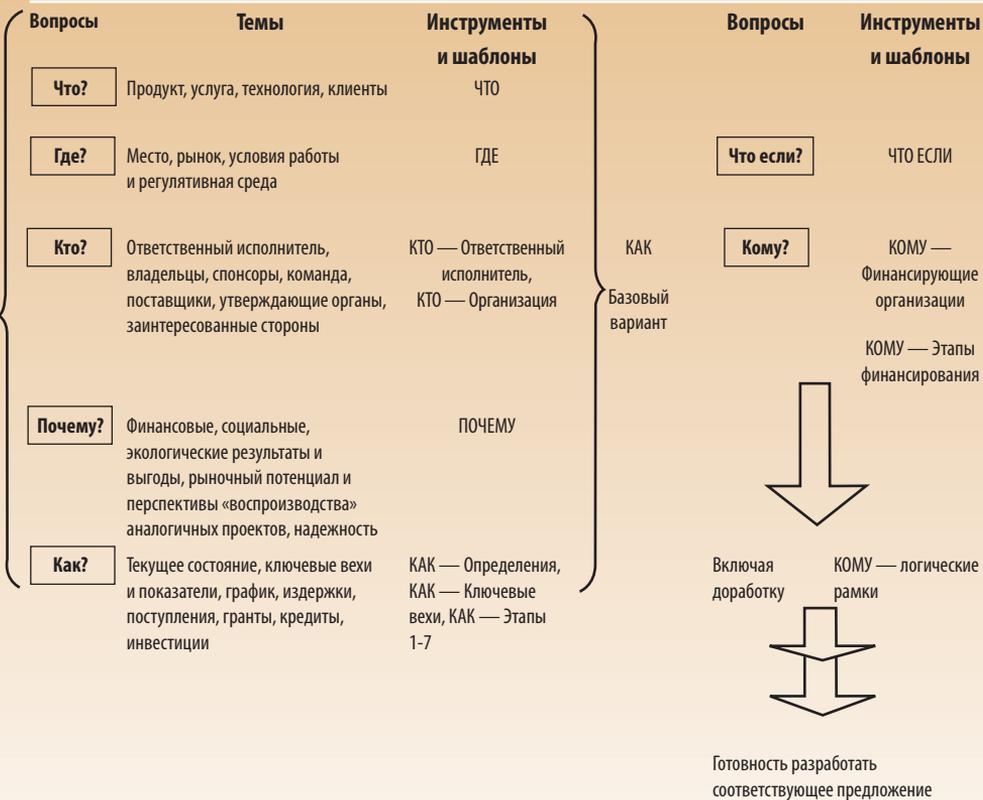
- Передача технологий затрагивает все сочетания доступных продуктов, услуг и ноу-хау, позволяющие добиться устойчивого развития. «Инновационное финансирование» для передачи технологий больше связано с новыми комбинациями действующих лиц и интересов и применением проверенных подходов, чем с созданием новых, ранее не использовавшихся продуктов, услуг и инструментов.



# Приложение I: Шаблоны

<b>Название шаблона</b>	<b>Содержание</b>
Схема последовательности операций	Процесс подготовки предложения, инструменты и шаблоны операций
ЧТО	Описание продукта, услуги, технологии и потребителя
ГДЕ	Сбор информации и описание рынка, условий деятельности и регулятивной среды
КТО – Ответственный исполнитель	Оценка Ответственного исполнителя и команды
КТО – Организация	Список участников и заинтересованных сторон
КАК – Определения	Определения терминов
КАК – Ключевые вехи	Календарный план, ключевые вехи и показатели
КАК – Этап 1	Капитальные затраты
КАК – Этап 2	Гранты и субсидии
КАК – Этап 3	Выручка
КАК – Этап 4	Текущие расходы
КАК – Этап 5	Отчет о доходах
КАК – Этап 6	Потребности в финансировании 1
КАК – Этап 7	Потребности в финансировании 2
КАК – Базовые варианты	Базовый вариант
ПОЧЕМУ	Базовый уровень и ожидания относительно социальных, экологических и финансовых результатов
ЧТО ЕСЛИ	Матрица анализа чувствительности
КОМУ – Финансирующие организации	Выбор подходящей аудитории
КОМУ – Этапы финансирования	Матрица потребителей, доноров, кредиторов и инвесторов для различных этапов проекта
КОМУ – Логические рамки	Шаблон логико-структурного анализа
Форматы предложений	Краткое изложение предложений, ориентированных на продукт, услугу или технологию

Схема подготовки и представления предложений



## Шаблон «Что?»

### Продукт или услуга

Что вы предлагаете, продукт или услугу?

Продукт       Услуга       И то, и другое       Иное

Является ли данный продукт (услуга) новым?

Да, является       Является новым для данного региона       Нет, он существует на местном рынке       Иное

Сталкивались ли потребители с данным продуктом или услугой ранее?

Никогда       В другом месте       Да, он/она существует на местном рынке       Иное

Описание продукта или услуги

Потребность, удовлетворяемая с помощью данного продукта или услуги

### Технология

Описание технологии

Более подробная техническая информация может быть получена из следующего источника

Где используется данная технология? Успешно ли она там используется?

<input type="checkbox"/> Во всем мире	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Не знаю
<input type="checkbox"/> В данной стране	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Не знаю
<input type="checkbox"/> На данном местном рынке	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Не знаю
<input type="checkbox"/> Нигде, она новая			
<input type="checkbox"/> Иное			

Каков ваш опыт работы с данной технологией?

Эксперт       Некоторый опыт       Ограниченный опыт       Нет опыта

Есть ли другие технологии, которые обеспечивают такой же продукт или услугу?

<input type="checkbox"/>	Да, среди них:	_____
<input type="checkbox"/>	Нет	_____
<input type="checkbox"/>	Не знаю	_____
<input type="checkbox"/>	Иное	_____

Какие варианты продукта будут доступны?	Какова прогнозная цена продаж?	Какова средняя стоимость конкурирующих продуктов?	Какова прогнозная себестоимость?
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Какова прогнозная цена продаж?	Какова средняя стоимость конкурирующих продуктов?	Какова прогнозная себестоимость?	Is maintenance required?
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**Потребитель**

Какие типы потребителей вы будете обслуживать?

Частные лица или семьи     Малые предприятия     Крупные компании     Иное

Приблизительно, какое количество потребителей вы рассчитываете обслужить за следующие три года?

\_\_\_\_\_

Средний доход потребителей

\_\_\_\_\_

Тенденции изменения среднего дохода потребителей

\_\_\_\_\_

В случае если у вас всего один крупный или несколько потребителей, каков их кредитный рейтинг и история оплаты счетов?

\_\_\_\_\_

Продукт или услуга, используемая данным потребителем в настоящее время: (1) Назовите продукт(ы) или услугу(и) и (2) укажите причины, почему потребители их выбирают.

<input type="checkbox"/>	Более низкая цена						
<input type="checkbox"/>	Лучшие характеристики						
<input type="checkbox"/>	Большая надежность						
<input type="checkbox"/>	Лучшая поддержка						
<input type="checkbox"/>	Отсутствие альтернатив						
<input type="checkbox"/>	Иное						

Какие еще компании или программы ориентированы на этих потребителей? Есть ли у них что-то сходное с данным предложением?

<input type="checkbox"/>	Похожа						
<input type="checkbox"/>	Не похожа						
<input type="checkbox"/>	Похожа						
<input type="checkbox"/>	Не похожа						
<input type="checkbox"/>	Похожа						
<input type="checkbox"/>	Не похожа						

Почему потребители выберут ваш продукт или услугу?

<input type="checkbox"/>	Более низкая цена						
<input type="checkbox"/>	Лучшие характеристики						
<input type="checkbox"/>	Большая надежность						
<input type="checkbox"/>	Лучшая поддержка						
<input type="checkbox"/>	Отсутствие альтернатив						
<input type="checkbox"/>	Иное						

**Как вы собираетесь охватить этих потребителей?**

<input type="checkbox"/>	Новые продавцы						
<input type="checkbox"/>	Существующие дистрибьюторы						
<input type="checkbox"/>	НПО						
<input type="checkbox"/>	Государство						
<input type="checkbox"/>	Иное						

**Шаблон «Где?»**

**Условия рынка**

**Где вы находитесь?**

Страна	Область	Район	Город
_____	_____	_____	_____

**Где находятся ваши потребители?**

Страна	Область	Район	Город
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

**Какова численность населения страны/области?**

Страна/область/район/город	Население
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Какова прогнозируемая численность потребителей?**

Период времени	Численность потребителей
Первые полгода	_____
Первый год	_____
Второй год	_____
Выход на полную мощность	_____

**Средний доход там, где вы работаете, составляет:**

Для верхних 25%	—
Для средних 50%	—
Для нижних 25%	—

Местная валюта \_\_\_\_\_

Действующий обменный курс по отношению к доллару или евро =

Иностранная валюта	Местная валюта
--------------------	----------------

\$1 равен	_____
-----------	-------

€1 равен	_____
----------	-------

Уровень инфляции (за последние три года)

Год 1

Год 2

Год 3

\_\_\_\_\_

Процентные ставки по депозитам

\_\_\_\_\_ в местной валюте

\_\_\_\_\_ в иностранной валюте (доллары или евро)

Процентные ставки по банковским кредитам

\_\_\_\_\_

Обязательные требования для получения банковских кредитов, например, обеспечение, гарантии и т.д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Другая информация об условиях региона/рынка, характерных для вашего бизнеса

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Условия деятельности

Права собственности означают право исключительного пользования данным имуществом и право контролировать, передавать, продавать и извлекать выгоду из данного имущества. Можно ли в вашем случае говорить о четком определении и недвусмысленности прав собственности?

Можно ли в вашем случае говорить о четком определении и недвусмысленности прав собственности?

Да

Нет

Не знаю

Процесс приобретения и вступления во владения землей можно назвать:

- Коротким/быстрым     Медленным/длительным     Не знаю

Безопасность подразумевает личную безопасность и вероятность того, что ваша собственность не будет разрушена или украдена.

Как можно описать уровень безопасности в вашем случае:

- Высокий     Средний     Низкий     Опасный

Коррупция означает необходимость платить либо за утверждение процессов, либо за защиту ваших прав как бизнеса. Как можно описать уровень коррупции в вашем случае:

- Нет коррупции     Нет коррупции     Средний     Высокий

Процесс найма и увольнения работников/сотрудников можно назвать:

- Простым     Не очень сложным     Сложным

Процесс получения кредитов/займов можно описать следующим образом:

- Короткий/быстрый     Медленный/длительный     Не знаю

Взаимодействие с инспекторами и другими государственными чиновниками можно назвать:

- Коротким/быстрым     Не очень сложным     Медленным/длительным     Трудным

Процессы обеспечения исполнения контрактов можно назвать:

- Короткими/быстрыми     Не очень сложными     Медленными/длительными     Трудными

Просто ли найти надежных подрядчиков?

- Да     Нет     Не знаю

Стоимость привлечения надежных подрядчиков можно назвать:

- Низкой     Средней     Высокой

**Затраты на инфраструктуру**

Стоимость	Можно назвать		
	Низкой	Средней	Высокой
Перевозки товаров			
Перевозки людей			
Электроэнергии			
Газа			
Нефти			
Телефона			
Мобильного телефона			
Воды			

Другая информация об условиях работы, характерных для вашего бизнеса

---



---

## Регулятивная среда

Нужно ли вам разрешение на создание компании?

 Да

 Нет

 Не знаю

Срок получения этого разрешения составляет приблизительно:

 6–12 месяцев

 3–6 месяцев

 1–3 месяца

 15 дней – 1 месяц

Нужно ли получать разрешения на деятельность в данном районе неправительственной организации (НПО)?

 Да

 Нет

 Не знаю

Срок получения этого разрешения составляет приблизительно:

 6–12 месяцев

 3–6 месяцев

 1–3 месяца

 15 дней – 1 месяц

Нужно ли разрешение для начала анализа рентабельности или проектного исследования?

 Да

 Нет

 Не знаю

Срок получения этого разрешения составляет приблизительно:

 6–12 месяцев

 3–6 месяцев

 1–3 месяца

 15 дней – 1 месяц

Нужно ли разрешение для получения концессии?

 Да

 Нет

 Не знаю

Срок получения этого разрешения составляет приблизительно:

 6–12 месяцев

 3–6 месяцев

 1–3 месяца

 15 дней – 1 месяц

Нужно ли разрешение на использование природных ресурсов?

 Да

 Нет

 Не знаю

Срок получения этого разрешения составляет приблизительно:

 6–12 месяцев

 3–6 месяцев

 1–3 месяца

 15 дней – 1 месяц

## Шаблон «Кто?»

### Самооценка Ответственного исполнителя

Каков главный мотив, из-за которого вы создаете данное предприятие?

- Получение регулярного дохода
- Ежедневное участие
- Участие на полставки
- Получение разовой оплаты или платежа одной суммой
- Создание ценного в перспективе бизнеса путем его постепенного развития
- Вовлечение членов семьи
- Получение опыта
- Повышение благосостояния определенного сообщества
- Улучшения состояния окружающей среды
- Иное Пожалуйста, уточните \_\_\_\_\_

### Оценка навыков

Есть ли у вас опыт работы в продажах или маркетинге?

*Определение потребителей продукта или услуг компании и разработка стратегии ценообразования, рекламы и маркетинга для их привлечения.*

- Да  Нет

Если да, укажите уровень вашего опыта:

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---

---

Есть ли у вас опыт управления предприятием?

*Обеспечение деятельности и выживания рентабельной компании. Руководство всеми участниками предприятия и их координация в отношении миссии компании, эффективности, календарного плана и бюджета.*

- Да  Нет

Если да, укажите уровень вашего опыта:

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---



---



---

**Есть ли у вас опыт в сфере финансового планирования?**

*Оценка финансовых требований компании и подготовка комплекса альтернативных вариантов финансирования, включая такие формы финансового анализа, как потоки денежных средств, отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты.*

Да  Нет

**Если да, укажите уровень вашего опыта:**

- Большой опыт  
 Достаточный опыт  
 Некоторый опыт  
 Небольшой опыт  
 Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---



---



---

**Есть ли у вас опыт в области законов или регулирования?**

*Понимание и выполнение применимых правил и нормативов, распространяющихся на компанию.*

Да  Нет

**Если да, укажите уровень вашего опыта:**

- Большой опыт  
 Достаточный опыт  
 Некоторый опыт  
 Небольшой опыт  
 Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---



---



---

**Есть ли у вас опыт ведения переговоров?**

*Заключение соглашений с разными сторонами, например, подрядчиками, потребителями, властями, персоналом.*

Да  Нет

**Если да, укажите уровень вашего опыта:**

- Большой опыт  
 Достаточный опыт

- Некоторый опыт
  - Небольшой опыт
  - Знания, но нет практического опыта
- Опишите, где был получен этот опыт:

---

---

---

**Есть ли у вас опыт работы с банками или инвесторами?**

Привлечение заемных средств и собственного капитала и построение таких деловых отношений, которые обеспечивают рентабельные источники финансирования.

- Да  Нет

**Если да, укажите уровень вашего опыта:**

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---

---

---

**Есть ли у вас опыт в области проектирования, инжиниринга или строительства?**

*Проектирование: Разработка требований к физическим параметрам проекта или продукта и поиск источников, позволяющих добиться необходимой эффективности.*

*Инженерные работы: Подготовка подробных руководств пользователя, гражданских, механических, структурных и электрических спецификаций по продукту или проекту и руководство их выполнением, что позволяет добиться необходимой эффективности при оправданных затратах.*

*Строительство: Подготовка объекта, установка оборудования и подготовка к практической деятельности в соответствии со спецификациями, бюджетом и календарным планом проекта.*

- Да  Нет

**Если да, укажите уровень вашего опыта:**

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт (а также о каком типе проектирования или инженерных работ идет речь):

---

---

---

Являетесь ли вы профессиональным инженером?

Да

Нет

Есть ли у вас опыт в сфере закупки или получения сырья и материалов для компании?

*Закупка оборудования, продуктов и услуг, необходимых для рентабельной реализации проекта.*

Да

Нет

Если да, укажите уровень вашего опыта:

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---



---



---

Есть ли у вас опыт в сфере мониторинга или оценки эффективности?

*Поддержание системы измерения эффективности и оценка эффективности относительно исходных планов и контрольных показателей.*

Да

Нет

Если да, укажите уровень вашего опыта:

- Большой опыт
- Достаточный опыт
- Некоторый опыт
- Небольшой опыт
- Знания, но нет практического опыта

Опишите, где был получен этот опыт:

---



---



---

Дополнительные навыки, необходимые для управления предприятием

	Необходимые навыки	Объясните, как вы намерены преодолеть это препятствие (например, путем добавления к команде сотрудника, обладающего данным навыком)
1		
2		
3		
4		
5		

## Оценка команды Ответственного исполнителя

Обладаете ли вы командой, которая будет помогать вам в работе вашего предприятия?

Да

Нет

ФИО:

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Кто, главным образом, эти люди:

- Друзья
  - Члены семьи
  - Представители сообщества
  - Люди, с которыми вы мало знакомы
  - Иное
- Пожалуйста, уточните \_\_\_\_\_

Причина(ы), по которой вы привлекли этих людей:

- Они обладают специальными навыками
  - Их желание помочь
  - Их желание заработать деньги
  - Их желание учиться
  - Они владеют собственностью, необходимой для проекта
  - Хорошая репутация
  - Они вкладывают капитал
  - Иное
- Пожалуйста, уточните \_\_\_\_\_

Опишите навыки, которыми обладают члены вашей команды (отметьте все, что уместно):

	Пожалуйста, уточните	Уровень компетенции
<input type="checkbox"/> Технические вопросы	_____	_____
<input type="checkbox"/> Деятельность	_____	_____
<input type="checkbox"/> Финансы	_____	_____
<input type="checkbox"/> Юридические вопросы	_____	_____
<input type="checkbox"/> Продажи	_____	_____
<input type="checkbox"/> Сервисное обслуживание	_____	_____
<input type="checkbox"/> Переговоры	_____	_____
<input type="checkbox"/> Маркетинг	_____	_____
<input type="checkbox"/> Политика	_____	_____
<input type="checkbox"/> Привлечение средств	_____	_____
<input type="checkbox"/> Иное	_____	_____

Если у вас в настоящее время нет команды, планируете ли вы ее создать?

Да

Нет

## Организация

Название организации, выступающей с предложением:

---

Юридический адрес:

---



---

Район

Город

Область

---

Страна

---

Юридический статус:

Акционерная компания

Предприниматель без образования юридического лица

Общинная организация

Некоммерческая организация

Иное

Пожалуйста, укажите

---

Владелец(владельцы):

Доля собственности:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Менеджмент

Должность

ФИО

Генеральный директор

---

Технический руководитель

---

Руководитель по финансам

---

Руководитель по информационным технологиям

---

Совет директоров

---



---



---



---

Бухгалтеры

---



---

Юристы

---



---

Прочие

---



---

Есть ли у организации банковский счет?

 Да

 Нет

Кто контролирует и руководит бюджетом организации?

---



---

Коротко опишите историю организации:

---



---



---



---



---

### Сходные продукты или услуги

Есть ли какие-либо компании или организации, которые предлагают сходные продукты или услуги?

 Да

 Нет

	Организация	Продукт или услуга	Сходства/отличия
1			
2			
3			
4			
5			

### Исходные материалы или продукты

	Организации, поставляющие исходные материалы	Поставляемые исходные материалы	Статус контракта
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## Специализированные услуги

	Организация, оказывающая специализированные услуги	Тип оказываемых специализированных услуг
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

### Возможные типы специализированных услуг:

- Проектирование
- Строительство
- Технический анализ
- Юридические консультации
- Экологическая экспертиза
- Социальное развитие
- Бухгалтерский учет
- Переговоры
- Финансовые консультации
- Мониторинг и оценка
- Инженерные работы
- Нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов
- Иное (пожалуйста, укажите)

## Земля

### Требования к земельным участкам

	Расположение/описание	Владелец	Статус контракта
1			
2			
3			
4			
5			
6			

## Разрешения

	Организации, разрешения которых необходимы для реализации проекта	Необходимые разрешения
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

### Возможные типы необходимых разрешений:

- Использование общественных земель
- Разрешение на эксплуатацию
- Безопасность
- Здоровье
- Материалы
- Ведение коммерческой деятельности
- Создание компании
- Налоги
- Иное (пожалуйста, укажите)

## Заинтересованные стороны

	Люди или организации, которые заинтересованы в проекте или будут им затронуты	Почему они заинтересованы? Как проект повлияет на них?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

## Шаблон «Как?» Определения

Пояснение	Термины, относящиеся к отчету о доходах	Термины, относящиеся к бухгалтерскому балансу
Финансовые термины, которые нужно знать	Термины, определяющие финансовые отношения	Термины, отражающие специфику проекта
<b>Выручка</b>	<b>Определение</b> Выручка представляет собой то, сколько клиенты, как ожидается, заплатят за предлагаемые товары и услуги. Для инвесторов выручка - менее важный показатель, чем прибыль или доход, которые представляют собой количество денег, полученных от деятельности минус все понесенные расходы.	<b>Примечания</b> Очень важно не пожелать времени и расписать по статьям бюджета все предположения, касающиеся числа проданных установок и их цены. Надо избежать произвольных предположений о росте цены.
<b>Прямые затраты</b>	Это затраты (труд, материалы и другие прямые расходы), которые могут быть непосредственно связаны с работами по данному проекту.	Они также называются себестоимостью проданных товаров или услуг или стоимостью производства
<b>Валовая маржа (прибыль)</b>	Разность между выручкой от продаж и себестоимостью продаж	Это один из наиболее важных показателей краткосрочного планирования
<b>Текущие расходы</b>	Ежедневные расходы, связанные с ведением бизнеса, такими как продажи и администрирование (в отличие от затрат на производство)	Также называются текущими расходами
<b>Прибыль без учета процентов, налогов, износа и амортизации (EBITDA)</b>	Чистый доход до уплаты налогов, процентов, подоходного налога, износа и амортизации.	EBITDA дает информацию о прибылях компании до уплаты процентов по займам и налогов правительству. Ее также называют чистым текущим доходом.
<b>Проценты</b>	Проценты это суммы, которые необходимо выплатить по кредитам (заемным деньгам)	Проценты могут быть переменными или фиксированными
<b>Налоги на прибыль</b>	Налог на доход - суммы отчисляемые правительству в зависимости от прибыльности проекта или оборудования	Должны рассматриваться как оценка " списания на налоги на прибыль "
<b>Износ и амортизация</b>	Снижение стоимости имущества за определенный период времени	Износ/амортизация - списание с выручки, отражающее снижение стоимости имущества, распределенное на весь срок его службы. Позволяет уменьшить налогооблагаемую прибыль, но не снижает наличные средства.

<b>Чистый доход</b>	Чистая прибыль - сумма денег, оставшаяся после всех выплат	Постоянные активы включают в себя землю, оборудование и здания. Текущие активы включают наличные средства, заимствованные деньги, запасы сырья и заготовок, находящихся в процессе производства. Нематериальные активы состоят из репутации и престижа, торговой марки и патентов. Ликвидные активы - средства, находящиеся в виде наличных или в тех формах, которые могут быть быстро обращены в наличные.
<b>Активы</b>	То, чем владеет фирма или частное лицо	
<b>Обязательства</b>	Все, что принадлежит кому-либо еще (заемные средства и обязательства)	Текущие обязательства - то, сколько надо потратить на обслуживание долга и платежи в течение года. Долгосрочные обязательства - те, которые оплачиваются более, чем за один год.
<b>Акционерный капитал</b>	Количество денег, которое имеют собственники компании.	Представляет собой разницу между активами и обязательствами компании. Цена того, чем владеют собственники. Также называется собственностью владельцев или акционеров.
<b>Обслуживание долга</b>	Обслуживание долга - комбинация платежей в счет основной суммы долга и по процентам.	Кредиторы могут ограничить количество наличных средств, которые могут быть потрачены на дивиденды собственникам-инвесторам, чтобы быть уверенными в надлежащем обслуживании долга. Они могут настаивать на резервировании средств, чтобы обслуживать долг, до того как инвесторам-собственникам будут выплачены дивиденды.
<b>Коэффициент обслуживания долга (DSCR)</b>	То, во сколько раз (например на 1,2) годовая прибыль после всех текущих и эксплуатационных расходов превышает сумму обслуживания долга (основной суммы долга и процентов).	Это мера, насколько проект из своей прибыли может выполнять обязательства перед кредиторами. Чем выше DSCR, ниже риск кредиторов. Данное отношение используется кредиторами для показателя надежности, того насколько сумма средств, остающихся после всех текущих платежей проекта, больше ежегодных выплат по долгам. Обычно кредиторы хотят видеть DSCR выше, чем 1,40:1.

<b>Коэффициент текущей ликвидности</b>	Текущие активы деленные на текущие обязательства.	Для ликвидности это отношение должно быть 1,0 или более. Если оно снижается ниже 1,0, способность оплачивать счета может быть под вопросом. Обычно кредиторы в качестве "подушки" требуют значений таких как 1,25 :1
<b>Отношение задолженности к собственному капиталу</b>	Долгосрочный долг, деленный на стоимость собственного капитала	Это мера использования финансовых инструментов. Использование заемных денег увеличивает норму прибыли собственного капитала. Высокое соотношение может указывать на высокий риск, низкое на низкий риск.
<b>Внутренняя норма прибыли (IRR)</b>	Норма прибыли определяется как ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость денежного потока от инвестиционного проекта равна нулю.	Норма прибыли показывает насколько бизнес принесит прибыль по сравнению с другими вариантами вложения тех же инвестиций.
<b>Год 0</b>	Год, когда начинается деятельность по проекту	Если сейчас 2006 г. и проектное предложение будет разработано в течении 2007 г., а деятельность по проекту начинается в 2008 г., то год 1 это 2009 г., год 0 - 2008 г., год минус 1 - 2007 г. Такие термины позволяют связать воедино подготовительные операции и собственно деятельность.
<b>Год 1</b>	Один год от начала деятельности по проекту	
<b>Затраты на этапе планирования</b>	Затраты на этапе планирования представляют собой расходы, которые должны быть сделаны, чтобы "дovести" проектное предложение к началу строительства.	Важно понять разницу между различными платежами (и их величинами), сделанными в разное время Ответственными исполнителями.
<b>Затраты на этапе строительства / подготовки к практической деятельности</b>	Затраты на строительство / подготовку к деятельности представляют собой расходы, сделанные, чтобы на практике подготовить проект или иметь оборудование, которое будет создавать продукт или услугу.	Шаблон будет автоматически очень приближенно оценивать то, что называется "затраты во время строительства"; представляющие собой реальные расходы, делающиеся, когда проект или оборудование подготавливается к работе, но до того, как они будут "производить" выручку.
<b>Гранты и субсидии</b>	Гранты могут снизить затраты проекта на строительство или подготовку к деятельности, на оборудование для производства товаров или услуг. Текущие гранты снижают стоимость производимых товаров или предлагаемых услуг.	Важно понять, что если проектное предложение предполагает получение грантов или субсидий, то суммы запрашиваемых средств должны быть четко прописаны по назначению и отделены от полученных ранее.

Шаблон «Как?»

Ключевые вехи

Список того, что нужно сделать до (месяц)	Ответственный	Надлежит сделать	Стоимость
---	---------------	------------------	-----------

Ключевые вехи на этапе планирования

Завершение планирования Месяц 0 \_\_\_\_\_

Все факторы, включаемые в план, определены и поняты. Условия, от которых зависит рентабельность или нерентабельность, также прояснены

Создание нового предприятия Месяц 0 \_\_\_\_\_

Факторы, касающиеся преимуществ создания акционерного общества (а не работы в качестве индивидуального предпринимателя или партнерства), и последствия данного шага должны быть изучены

Определение финансовой структуры Месяц 0 \_\_\_\_\_

Финансовая структура определена. Откуда поступают средства? На что они тратятся? Как будет меняться финансовая структура с течением времени? Должен быть открыт банковский счет

Ключевые вехи при получении разрешений

Закрытие Месяц 0 \_\_\_\_\_

Контракты на финансирование, строительство, приобретение или аренду земельных участков, разрешения на строительство, эксплуатацию, пересечение общественных земель или использование природных ресурсов, контракты на продажу продукции строящихся объектов или оказание услуг в определенном регионе, контракты на поставку топлива, оборудования, транспорта и персонала - все это должно быть согласовано друг с другом

Ключевые вехи этапа строительства или подготовки к практической деятельности

Завершение строительных работ

Месяц 1  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Приобретение участка, снабжение, строительные работы, монтаж и сдача в эксплуатацию

Здания Месяц 3 \_\_\_\_\_

Приобретение/аренда производственных мощностей. Строительство зданий в случае необходимости, строительные работы, монтаж и сдача в эксплуатацию

Установка оборудования Месяц 4 \_\_\_\_\_

Установка оборудования и приемочные испытания завершены

Кадры Месяц 5 \_\_\_\_\_

Должен быть осуществлен подбор менеджмента, квалифицированных работников и работников средней квалификации

## Шаблон «Как?»

### Ключевые вехи

Список того, что нужно сделать	Надлежит сделать до (месяц)	Ответственный	Стоимость
--------------------------------	-----------------------------	---------------	-----------

### Ключевые вехи на этапе планирования

#### Завершение планирования Месяц 0

Все факторы, включаемые в план, определены и поняты. Условия, от которых зависит рентабельность или нерентабельность, также прояснены

#### Создание нового предприятия Месяц 0

Факторы, касающиеся преимуществ создания акционерного общества (а не работы в качестве индивидуального предпринимателя или партнерства), и последствия данного шага должны быть изучены

#### Определение финансовой структуры Месяц 0

Финансовая структура определена. Откуда поступают средства? На что они тратятся? Как будет меняться финансовая структура с течением времени? Должен быть открыт банковский счет

### Ключевые вехи при получении разрешений

#### Закрытие Месяц 0

Контракты на финансирование, строительство, приобретение или аренду земельных участков, разрешения на строительство, эксплуатацию, пересечение общественных земель или использование природных ресурсов, контракты на продажу продукции строящихся объектов или оказание услуг в определенном регионе, контракты на поставку топлива, оборудования, транспорта и персонала - все это должно быть согласовано друг с другом

### Ключевые вехи этапа строительства или подготовки к практической деятельности

#### Завершение строительных работ Месяц 1

Приобретение участка, снабжение, строительные работы, монтаж и сдача в эксплуатацию

#### Здания Месяц 3

Приобретение/аренда производственных мощностей. Строительство зданий в случае необходимости, строительные работы, монтаж и сдача в эксплуатацию

#### Установка оборудования Месяц 4

Установка оборудования и приемочные испытания завершены

**Кадры**

**Месяц 5**

Должен быть осуществлен подбор менеджмента, квалифицированных работников и работников средней квалификации

**Открытие офиса/  
подразделений**

**Месяц 6**

Приобретение/аренда офиса; открытие подразделений

**Ключевые вехи на этапе деятельности**

**Запуск**

**Месяц 7**

Речь идет о периоде, когда результаты строительства или подготовки к практической деятельности готовы к тестированию и приемке. Тут возможна передача ответственности от организации, осуществлявшей строительство, организации, отвечающей за эксплуатацию

**Организация  
производства**

**Месяц 7**

Заказ предметов снабжения и производственных материалов должен быть завершен

**Плановое  
техобслуживание**

**Постоянно**

Должен быть составлен график планового техобслуживания. Сюда входит: Как будет осуществляться эксплуатация и техобслуживание проекта? Будет ли его стоимость расти или сокращаться с течением времени? Ожидается ли капитальный ремонт и переоборудование после строительства? Как будут вестись текущие дела? Какая документация будет вестись? Как она будет распространяться и обсуждаться? Как будут приниматься решения? Как часто и на основании каких документов?

**Капитальный ремонт**

**Постоянно**

Должен быть завершен календарный план капитального ремонта/реконструкции. Сюда входит: Как будет осуществляться эксплуатация и техобслуживание проекта? Будет ли его стоимость расти или сокращаться с течением времени? Ожидается ли капитальный ремонт и переоборудование после строительства? Как будут решаться вопросы, отличные от обычных? Какая документация будет вестись? Как она будет распространяться и обсуждаться? Как будут приниматься решения? Как часто и на основании каких документов?

**Отчетность о результатах**      **Постоянно**

Должен быть определен график финансовой отчетности. Как часто компания будет отчитываться о своих результатах. Раз в месяц, квартал, год? Кто будет отслеживать финансы компании? Кто будет готовить финансовую отчетность? Кто будет проводить аудит?

**Ключевые вехи выхода из проекта**

**План выхода из проекта**

**Постоянно**

Должен быть составлен план выхода. Подготовьтесь к 4 аспектам стратегии выхода из бизнеса: смерти, нетрудоспособности, отделению, уходу (одного из партнеров)

## Шаблон «Как?» (Шаг 1)

### Капитальные затраты

**Капитальные затраты - это затраты на этапе планирования и строительства**

**Затраты на этапе планирования - это расходы, которые необходимы, чтобы подготовить предложение к началу строительства. Важно понимать разницу между выплатами другим и отслеживанием временных затрат Ответственного исполнителя (и их стоимости).**

Ниже мы привели ведомость. Эти данные будут использованы для составления исходного базового варианта.

	<b>Затраты на этапе планирования</b>			<b>Год -2</b>	<b>Год -1</b>	<b>Год 0</b>	
P1	Получение всех разрешений		–				Все суммы приведены в местной валюте
P2	Технический анализ		–				
P3	Переговоры о заключении контрактов и их подготовка		–				
P4	Переговоры о заключении контрактов и их подготовка		–				
P5	Технический анализ		–				
P6			–				
P7			–				
P8			–				
P9			–				
P10			–				
	<b>ИТОГО</b>		–	–	–	–	

**Теперь рассмотрим затраты на этапе строительства/подготовки к операциям.**

**Затраты на этапе строительства/подготовки к операциям** - это расходы, которые необходимы, чтобы реально построить проект или наладить мощности для предоставления продукта или услуги. Данная часть шаблона автоматически рассчитает в первом приближении то, что называется «процентами, начисляемыми за время строительства», т.е. реальные затраты, которые возникают, пока проект или объект находится в процессе подготовки, но не приносит выручку. Если у вас нет затрат на выплату процентов, пожалуйста, введите в графу 0%; в ином случае введите соответствующую ставку процента.

Все суммы приведены в местной валюте

	<b>Затраты на этапе строительства/подготовки к операциям</b>			<b>Год - 2</b>	<b>Год - 1</b>	<b>Год 0</b>	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>
C1	Приобретение земельных участков							
C2	Окончательные инженерные работы и проектирование							
C3	Оборудование							
C4	Оборудование							
C5	Оборудование							
C6	Оборудование							
C7	Тестирование							
C8	Тестирование							
C9	Тестирование							
	Подитог		-	-	-	-	-	-
C10	Годовой процент на этапе строительства	-	-	-	-	-	-	-
	<b>ИТОГО</b>		-	-	-	-	-	-

Теперь то, что у нас заполнены формы капитальных затрат, позволяет нам перейти к следующему листу и заполнить графы для сумм, полученных как гранты и субсидии.

## Шаблон «Как?» (Шаг 2)

### Гранты и субсидии

Гранты на капитальные затраты и субсидии для текущей деятельности служат двум различным целям:

- (1) Они могут снизить затраты проекта на строительство и/или подготовку к деятельности
- (2) Они могут снизить стоимость продукции или предлагаемых услуг

**Важное замечание:** если проектное предложение предполагает получение грантов или субсидий, то суммы запрашиваемых средств должны быть четко прописаны по назначению и отделены от полученных ранее.

Как и на Этапе 1, ниже мы приводим образец таблицы, данные из которой будут использоваться во всех таблицах далее

Гранты и субсидии		Год - 2	Год - 1	Год 0	Год 1	Год 2
1	Для планирования или строительства / подготовки к деятельности					
	НОВЫЕ запросы					
	Существующие или прочие запрашиваемые гранты и субсидии					
2	Для текущей деятельности - НОВЫЕ					
	<b>ИТОГО</b>	-	-	-	-	-

Теперь то, что у нас заполнены формы грантов и субсидий, позволяет нам перейти к следующему листу и заполнить графы для полученной или ожидаемой выручки.

## Шаблон «Как?» (Шаг 3)

### Выручка

Выручка - это то, что потребители должны заплатить за предлагаемые товары и услуги. На заполнение этой таблицы обычно уходит больше времени, чем на предыдущие, но это - важный шаг в определении потребности проекта в финансировании.

Очень важно не полагаться на время и расписать по статьям бюджета все предположения, касающиеся числа проданных установок и их цены. Надо избежать произвольных предположений о росте цены. Будьте консервативны в ваших оценках.

It is very important to take the time to itemize the assumptions regarding both the number of units which will be sold and the price per unit. Arbitrary assumptions about price increases should be avoided. Be conservative in your estimates.

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10	Год 11	Год 12
Выручка												
Единиц												
Выручка за единицу												
R1												
Выручка за 1-ый тип продукции												
Единиц												
Выручка за единицу												
R2												
Выручка за 2-ой тип продукции												
Единиц												
Выручка за единицу												
R3												
Выручка за 3-ий тип продукции												
Выручка	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Теперь, когда мы рассчитали приход выручки, мы можем перейти к последней части расчетов (текущие затраты), необходимых для формирования нашего отчета о доходах.

## Шаблон «Как?» (Шаг 4)

### Текущие расходы

Текущие затраты включают расходы на производство продукции или услуг (также называемые как стоимость продаваемой продукции) и расходы на функционирование компании или управленческого аппарата и администрирование выполнения проекта.

	Текущие расходы	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10
O1	Заработная плата										
O2	Стоимость аренды										
O3	Связь										
O4	Материалы										
O5											
O6											
O7											
O8											
O9	Общие и административные расходы										
	<b>ИТОГО</b>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Все суммы приведены в местной валюте

Данная форма поможет нам сформировать отчет о доходах, налогов и начисления амортизации (EBITDA). Следующая таблица будет составлена на базе данных из Шагов 1–4. The next sheet will be built up using data from steps 1–4.

## Шаблон «Как?» (Шаг 5)

### Отчет о доходах

Клетки в данной таблице уже содержат отсылки. Все изменения, сделанные на шагах 1-4, были перенесены в эту таблицу.

Результаты	Итого, за все годы	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Затраты на этапе планирования	–	–	–	–				
Затраты на строительство/подготовку к деятельности	–	–	–	–				
Капитальные затраты	–	–	–	–				
Гранты и субсидии								
Для планирования, строительства или подготовки к деятельности	–			–				
Для деятельности	–				–			
Гранты и субсидии	–	–	–	–	–	–	–	–
Выручка	–				–	–	–	–
Текущие расходы	–				–	–	–	–
Чистая прибыль от деятельности	–	–	–	–	–	–	–	–
Текущие гранты	–				–			
EBITDA	–	–	–	–	–	–	–	–
Простая проверка рентабельности	–	–	–	–	–	–	–	–

**Эта норма прибыли до уплаты налогов является очень важным показателем для определения возможных источников финансирования и типа финансового плана, который стоит составлять.**

Базовые рекомендации относительно норм прибыли до уплаты налогов

- Если значение отрицательное, выручка и гранты не могут покрыть капитальных и текущих затрат проектного предложения. Без дополнительных грантов или субсидий предложение, вероятно, финансово не жизнеспособно.
- Если значение положительно, но менее 5%-7%, предложение финансово самообеспечивающееся, но она может иметь ограниченный интерес со стороны частного сектора. Такое предложение может заинтересовать специализированных кредиторов-инвесторов-доноров, которые придадут значение вопросам развития, окружающей среды или воздействия на трансформацию рынка.
- Если значение положительное и более 5%-7%, должны быть разработаны финансовые детали предложения (особенно налогообложение, структура долгов и любые дополнительные источники выручки) и рассмотрены различные финансовые схемы; результат может вызвать или не вызвать интерес частного сектора. Вашей целевой аудиторией вероятно будут специализированные кредиторы-инвесторы-доноры, которые придадут значение смешанным целям вложения инвестиций.
- Если более 10%, нужно разработать финансовые детали, ориентируясь именно на привлечение частных инвесторов и кредиторов.

## Шаблон «Как?» (Шаг 6)

### Финансирование потребностей

Из предыдущих шагов нам известно следующее::

Капитальные затраты	–
из Грантов	–
Баланс	–
Акционерный капитал владельцев	
Сумма, которую необходимо привлечь	–
Акционерный капитал новых владельцев-инвесторов	
Сумма, привлекаемая за счет заемных средств	–

Эта сумма денег, которую вы инвестировали, включая любые платежи, входящие в капитальные затраты. .

Эти средства привлечены в обмен на акции (часть собственности) и предполагаемые прибыли.



Это процентная доля долга в балансе, необходимая для финансирования вашего предприятия в год 0. Чем она выше, больше риск банка/кредитора.



Соотношение заемных и собственных средств. Объем долга отнесенный к объему собственных средств в вашем бизнесе..

Есть много разных способов расчета обслуживания долга. Три таких метода приведены ниже:

- 1 **Выплата одних процентов в течение определенного времени (например, в течение трех лет) с последующей выплатой фиксированных сумм в счет основной суммы долга и процентов (p+i) до полного погашения кредита**
- 2 **Ежегодная выплата равных сумм**
- 3 **Ежегодная выплата равных сумм в счет основной суммы долга с уменьшающимися процентными платежами**

Целью данного упражнения является определение имеет ли смысл брать кредит и если да, то с каким способом выплат. Когда вы ищите кредит, важно заранее рассчитать ежегодные выплаты по обслуживанию долга.

Метод 1

Сумма кредита

-
---

Предполагаемая ставка процента

-
---

Срок кредита (лет)

-
-

Лучше всего использовать реально существующую ставку

Пожалуйста, заполните пустые клетки

Применяется в годы 1, 2, 3

0
---

Применяется в годы с 4 и далее

Год	1	2	3	4	5	6
Обслуживание долга	-	-	-			
				-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

Метод 2

-
---

В случае постоянных во все годы выплат по обслуживанию долга

Год	1	2	3	4	5	6
Обслуживание долга	-	-	-	-	-	-
Выплаты по процентам	-	-	-	-	-	-
Остаток долга	-	-	-	-	-	-

Метод 3

-
---

Равные платежи по основному долгу каждый год с уменьшающейся выплатой процентов

Год	1	2	3	4	5	6
Выплаты по основному долгу	-	-	-	-	-	-
Выплаты по процентам	-	-	-	-	-	-
Обслуживание долга	-	-	-	-	-	-
Остаток долга	-	-	-	-	-	-

Год	1	2	3	4	5	6
"ЕБИТДА"	-	-	-	-	-	-
Метод 1	-	-	-	-	-	-
Метод 2	-	-	-	-	-	-
Метод 3	-	-	-	-	-	-

Чтобы сделать выбор, необходимо рассчитать коэффициент обслуживания долга (DSCR) следующим образом:

Таблица настроена так, чтобы делать это автоматически. Чем выше значение коэффициента, тем лучше, но слишком высокое значение также нежелательно!

Год	1	2	3	4	5	6
Метод 1	-	-	-	-	-	-
Метод 2	-	-	-	-	-	-
Метод 3	-	-	-	-	-	-

Обратите внимание на следующие моменты:

- Кредиторы склонны беспокоиться по поводу значений DSCR (коэффициентов обслуживания долга), если они равны 1,4 или меньше.
- Кредиторы могут ограничить количество наличных средств, которые могут быть выплачены инвесторам-собственникам. Они могут настаивать на определенном обслуживании долга, чтобы выполнялся тест на его достаточное покрытие.
- Или они могут настаивать на резервировании средств для будущего обслуживания долга до того как будут сделаны платежи инвесторам-собственникам (называемые дивидендами).

Год	1	2	3	4	5	6
Обслуживание долга	-	-	-	-	-	-
Выплаты по процентам	-	-	-	-	-	-
Выплаты по основному долгу	-	-	-	-	-	-

После определения лучшего метода обслуживания долга для вашего предприятия, мы можем сфокусироваться на последнем этапе финансовых расчетов.

Шаблон «Как?» (Шаг 7)

Финансирование потребностей 2

**Износ/амортизация - списание с выручки, отражающее снижение стоимости имущества, распределенное на весь срок его службы.**

**Капитальное оборудование изнашивается с разной скоростью. Значения коэффициентов износа вы можете получить в вашем местном налоговом ведомстве.**

Образец

**Тип 1: Опишите актив**

Число лет	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10
	Сумма									
<b>Тип 2 Опишите актив</b>										
Число лет										
Сумма										
<b>Тип 3 Опишите актив</b>										
Число лет										
Сумма										
<b>Скидка на амортизацию</b>										

**Теперь мы можем определить соответствующие налоги на прибыль и разность.**

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10
<b>Чистый доход</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Минус платежи по процентам</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Минус амортизация</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Налогооблагаемый доход</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Ставка налогообложения, пожалуйста, используйте соответствующее значение</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Скидка с налогооблагаемого дохода</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Используйте ставку налогообложения, только если налогооблагаемый доход больше нуля.

Шаблон «Как?» (результаты базового варианта)

Следующая ниже таблица описывает деятельность вашего предприятия. В ней суммируются данные из предыдущих таблиц "КАК Шаблоны 1-7".

		Распределите на два года						
		Год	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Капитальные затраты								
от Доноров	Капитальные гранты							
от Владельцев-инвесторов	Вложения в акционерный капитал		-	-	-	-%	от общей стоимости	
от Кредиторов	Заемные средства				-	-%	от общей стоимости	
	Капитальные затраты	-	-	-				
Деятельность		Год	Год -2	Год -1	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Выручка	-					-	-	-
Гранты и субсидирование текущей деятельности	-					-	-	-
Текущие затраты	-					-	-	-
Чистые доходы от деятельности (EBITDA)	-					-	-	-
Проценты	-					-	-	-
Налоговые платежи	-					-	-	-
Износ	-					-	-	-
Чистый доход						-	-	-
Добавить вновь: Износ						-	-	-
Минус: амортизация / платежи в счет основной суммы долга						-	-	-
Выплата наличных средств владельцам-инвесторам						-	-	-
IRR						-	-	-
<b>DSCR</b>						-	-	-

Реальный коэффициент обслуживания долга для вашего предприятия

Реальная прибыль для инвесторов, отличающаяся от IRR до уплаты налогов, используемой для простой проверки рентабельности, поскольку учитывает налоговые платежи и обслуживание долга.

## Шаблон «Почему?»

### Финансовые результаты

Почему предложение будет прибыльным?

- Большой спрос                       Острая необходимость    Отсутствие альтернатив
- Государственное стимулирование    Иное

Если вы выбрали пункт «Иное», пожалуйста, поясните

---

---

Были ли случаи того, как проекты/предприятия пытались извлечь прибыль из обслуживания данного рынка?

- Да                                       Нет                                       Неизвестно

Если да, добились ли они успеха? Если не добились, то почему?

---

---

Чем отличается ваше предложение?

---

---

Почему вы рассчитываете на успех?

---

---

Какие ресурсы (услуги и финансирование), на ваш взгляд, необходимы для успеха?

---

---

Какова величина вашего собственного капитала в предприятии или сколько вы рассчитываете вложить в него собственных средств?

---

---

Какова величина привлеченного акционерного капитала от партнеров/компаньонов, которым вы располагаете или планируете привлечь?

---

---

Какова величина заемных средств, которые вам необходимо привлечь у финансовых учреждений?

---

Какой вид финансирования вам нужен?

- Кредит  Инвестиции

В учреждении какого типа вы рассчитываете его получить?

- Коммерческий банк  Фонды и банки развития, финансируемые государством  
 Благотворительные организации  Венчурный капитал  
 Инвестиционные фонды с социальной ответственностью

Каков прогнозный диапазон процентных ставок, по которым вы готовы привлекать кредит?

- 0–3%  4–8%  8–12%  Более 12%

Каковы прогнозные сроки инвестирования (т.е. время, на которое вы привлекаете заемные средства или инвестиции)?

- Менее 1 года  1–2,99 года  3–5,99 лет  Более 6 лет

Какова величина прогнозной внутренней нормы прибыли (IRR)?

- Менее 5%  5–9,99%  10–14,99%  Более 15%

Каков прогнозный рост чистой стоимости активов за период инвестирования?

- Менее 5%  5–9,99%  10–14,99%  Более 15%

Получены ли какие-либо гранты/субсидии на реализацию вашего предложения?

- Да  Нет  Если да, то в каком размере? \_\_\_\_\_

Ожидается ли получение каких-либо грантов/субсидий по данному предложению?

- Да  Нет  Если да, то в каком размере? \_\_\_\_\_

Если да, кто предоставляет (или предположительно должен предоставить) гранты и/или субсидий?

Будут ли доступны для ознакомления ежегодные финансовые отчеты, прошедшие аудит?

- Да  Нет

Если нет, то почему?

---

Если нет, то какие формы финансовой отчетности будут доступны для ежегодного ознакомления?

- Внутренние отчеты  Уведомления  Обзор обязательств  Никакие

Укажите, на кого будут распространяться финансовые выгоды, создаваемые данным предложением

- Отдельное лицо  Небольшая группа лиц  Сообщество/область  Страна

Укажите, через какое время предполагается получить прибыль

- Сразу же  Через 1–3 года  Через 4–6 лет  Более, чем через 6 лет

Благодаря чему потребители предпочтут продукт и/или услугу ныне доступным?

- Новизна     Усовершенствование     Более низкая цена     Лучшее качество

Опишите возможные отрицательные финансовые последствия вашего предложения, которые могут перекрыть некоторые из описанных выше преимуществ

---

## Социальные результаты и влияние на развитие

Отметьте все из перечисленных ниже социальных и стимулирующих развитие результатов, которые обеспечиваются в вашей стране/регионе в связи с вашим предложением

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Охрана здоровья          | <input type="checkbox"/> Качество жизни              |
| <input type="checkbox"/> Образование              | <input type="checkbox"/> Создание рабочих мест       |
| <input type="checkbox"/> Рабочие места для женщин | <input type="checkbox"/> Исключение детского труда   |
| <input type="checkbox"/> Формирование доходов     | <input type="checkbox"/> Качество/доступность воды   |
| <input type="checkbox"/> Экономия времени         | <input type="checkbox"/> Улучшение производства пищи |
| <input type="checkbox"/> Энергоэффективность      | <input type="checkbox"/> Иное                        |

### Определения:

Охрана здоровья	Меньше дыма, больше света; лучшая вентиляция, санитарные условия и удаление отходов
Качество жизни	Уровень благосостояния, т.е. доступ к электроэнергии для дома/магазина/общинного центра
Образование	Увеличение дохода для оплаты образования или электроэнергия для школ
Создание рабочих мест	Создание более широких или выгодных возможностей трудоустройства
Рабочие места для женщин	Создание выгодных возможностей трудоустройства специально для женщин
Исключение детского труда	Повышение производительности, устраняющее потребность в детском труде; время на получение образования
Формирование доходов	Стимулирование экономического развития в регионе посредством энергетических услуг
Качество/доступность воды	Улучшение доступа к воде; более высокое качество воды
Экономия времени	Повышение производительности с помощью энергетики; больше свободного времени

Улучшение производства пищи Улучшение производства пищи с помощью обеспечения безопасного хранения, освещения и т.д.

Энергоэффективность Тот же уровень услуг конечным пользователям (например, освещение, отопление) с меньшим потреблением электроэнергии или меньшими экономическими затратами или воздействием на окружающую среду

Если вы выбрали «Иное», пожалуйста, поясните

---



---

Объясните, по каким трем из приведенных выше направлений будут достигнуты максимальные позитивные результаты

(1) \_\_\_\_\_

---

(2) \_\_\_\_\_

---

(3) \_\_\_\_\_

---

Плановый объем чистой энергии, которая будет произведена благодаря данному предложению за год (МВт/ч)

менее 1000     1000–9999     10000–50000     более 50000

Плановое количество домашних хозяйств, обслуживаемых по данному предложению в год

менее 100     100–999     1000–10000     более 10000

Плановое количество людей, получающих доступ к современным энергетическим услугам благодаря данному предложению

менее 100     100–999     1000–25000     более 25000

Сколько будет получать в год каждый сотрудник на новых рабочих местах, напрямую создаваемых данным предложением?

менее \$250     \$250–499     \$500–1000     более \$1000

Предполагаемое количество рабочих мест, созданных или сохраненных благодаря данному предложению

менее 5     5–10     11–20     более 50

Укажите примерное время, на которое создаются социальные результаты вашего предложения

краткосрочная перспектива     1–3 года     4–6 года     более 6 лет

Почему данное предложение важно для вашей страны/региона?

---

---

Укажите возможные отрицательные социальные последствия (или влияние на развитие) вашего предложения, которые могут перекрыть некоторые из описанных выше преимуществ

---

---

Почему следует поддержать ваше предложение, а не другие?

---

---

Экологические выгоды

Укажите положительные экологические результаты, которые будет иметь ваше предложение

- |  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> качество/доступ к воде                          | <input type="checkbox"/> возобновление лесонасаждений |                               |
| <input type="checkbox"/> меньшая зависимость от ископаемых видов топлива |   |                               |
| <input type="checkbox"/> повышение качества почв                         | <input type="checkbox"/> сокращение выбросов          |                               |
| <input type="checkbox"/> меньше отходов                                  |   |                               |
| <input type="checkbox"/> меньше органических отходов                     | <input type="checkbox"/> большее биоразнообразие      |                               |
| <input type="checkbox"/> меньшая зависимость от основных видов топлива   |   |                               |
| <input type="checkbox"/> улучшение качества воздуха                      | <input type="checkbox"/> энергоэффективность          | <input type="checkbox"/> иное |

## Определения:

Качество/доступ к воде	Лучший доступ к более чистой воде
Возобновление лесонасаждений	Посадка саженцев или семян на участке, где были вырублены лесные насаждения.
Ископаемые виды топлива	Сокращение использования источников энергии на ископаемом топливе: угле, нефти, природном газе
Повышение качества почвы	Меры, связанные с урожайностью сельскохозяйственных культур и экологическими факторами
Сокращение выбросов	Сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу
Меньше отходов	Ликвидация древесных опилок /остатков биомассы
Меньше органических отходов	Использование газа из органических отходов (со свалок) в качестве альтернативы традиционным видам топлива
Большее биоразнообразие	Сокращение воздействия на окружающую среду ради сохранения большего количества/разнообразия организмов
Основные виды топлива	Сокращение использования дров, керосина и угля
Улучшение качества воздуха	Содержание в воздухе загрязняющих веществ - побочных продуктов производства энергии
Энергоэффективность	Тот же уровень услуг конечным пользователям (например, освещение, отопление) с меньшим потреблением электроэнергии или меньшими экономическими затратами или воздействием на окружающую среду

Если вы выбрали «Иное», пожалуйста, поясните

Объясните, по каким трем из приведенных выше направлений будут достигнуты максимальные позитивные результаты

(1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Укажите примерное время, на которое создаются экологические результаты вашего предложения

краткосрочная перспектива     1–3 года     4–6 года     более 6 лет

Считаете ли вы, что ваше предложение будет производить разрешения на выбросы парниковых газов?

да     нет     неизвестно

Если да, пожалуйста, объясните, почему и когда, по вашему мнению, ваше предложение будет производить разрешения на выбросы парниковых газов

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Предполагаемый объем предотвращенных выбросов CO<sub>2</sub> в год (в тоннах)

- менее 10                       10–25                       26–50                       более 50

Если нет или неизвестно, пожалуйста, объясните почему

---

Предполагаемое количество посаженных деревьев

- менее 10                       10–50                       51–100                       более 100

Предполагаемый объем полученной чистой воды (тыс. литров)

- менее 2500                       2500–4999                       5000–7500                       более 7500

Предполагаемое количество домашних хозяйств, которые получают доступ к чистой воде

- менее 100                       100–999                       1000–10000                       более 10000

Предполагаемый объем замещенной нефти (баррелей)

- менее 2500                       2500–4999                       5000–7500                       более 7500

Предполагаемый объем замещенного керосина (тыс. литров)

- менее 500                       500–999                       1000–1500                       более 1500

Предполагаемое количество замещенной топливной древесины (тыс. кг)

- менее 5000                       5000–7499                       7500–10000                       более 10000

Предполагаемое количество замещенного угля (тонн)

- менее 5000                       5000–7499                       7500–10000                       более 10000

Почему вы считаете, что ваше предложение обеспечит больше экологических преимуществ, чем те, которые создаются продуктами/услугами, доступными в настоящее время?

---



---

Укажите возможные отрицательные экологические последствия вашего предложения, которые могут перекрыть некоторые из описанных выше преимуществ

---



---

## Шаблон «Что если?»

### Резервное планирование

Что если все пойдет не по плану? Профессионалам известно, что редко когда удается сделать все, как было запланировано. Предложение должно демонстрировать понимание основных событий, которые способны изменить стоимость, сроки, предоставление услуг и итог проекта. Кроме того, Ответственный исполнитель может показать, как он намерен поступать в подобных обстоятельствах.

Переменная	Что если	IRR	Средний DSCR	Социальные результаты	Экологические результаты
<b>Капитальные затраты</b>	выше на 5%, покрываются полностью за счет собственных средств				
	выше на 10%, покрываются полностью за счет собственных средств				
<b>Текущие расходы года 1</b>	выше на 15%				
	выше на 20%				
<b>Текущие расходы года 2</b>	выше на 20%				
	выше на 25%				
<b>Выручка года 1</b>	ниже на 20%				
	ниже на 25%				
<b>Выручка года 2</b>	ниже на 10%				
	ниже на 15%				
<b>Транспортные расходы</b>	выше на 10%				
	выше на 15%				
<b>Стоимость исходных материалов</b>	выше на 10%				
	выше на 15%				
<b>Затраты на строительство</b>	выше на 15%				
	выше на 25%				
<b>Обменный курс</b>	меняется на 5% не в вашу пользу				

	меняется на 7% не в вашу пользу				
<b>Налоги</b>	повышаются на 5%				
	повышаются на 7%				
<b>Регулятивная среда</b>	неблагоприятные изменения				
<b>Основной источник исходных материалов</b>	истощается				
	альтернативный стоит на 20% дороже				
<b>График строительных работ</b>	задержка на три месяца				
	задержка на полгода				
	задержка на девять месяцев				
<b>Ключевые кадры</b>	уходят с работы				
<b>Наводнение</b>	затрагивает данный регион				
<b>Количество осадков</b>	резко сокращается				
<b>Реакция потребителя</b>	не улучшается за три месяца				
	не улучшается за полгода				
<b>Конкуренты</b>	начинают ценовую войну				

## Шаблон «Кому?»

Ориентация вашего предложения на правильную аудиторию

### Предполагаемая норма прибыли до учета налогов

См. матрицу  
финансирования

Предполагаемая норма прибыли	Тип финансирования
Отрицательная или равна нулю	Гранты и субсидии
От нуля до 5-7%	Доноры и инвесторы, учитывающие социальные и экологические результаты наряду с финансовыми.
Более 5–7%	Вероятными целями являются специализированные кредиторы - инвесторы - доноры, выдающие совокупную возможную ценность инвестиций
Более 10%	Инвесторы и кредиторы из частного сектора

Типы доноров (Д), кредиторов (К) и инвесторов (И)			
Тип Поддерживающей организации		Тип предоставляемого финансирования	Ожидания/потребности
Д	Доноры и специализированные программы	Гранты	Донор будет ожидать, что грант используют как дополнение к выручке для финансирования работы компании (грант на деятельность) либо для снижения стоимости предложения, чтобы покрыть остаток с помощью заемных средств и собственного капитала (инвестиционная субсидия). Донорам необходимо понять, почему план является эффективным использованием ограниченных ресурсов, как он сочетается с другими программами и приоритетами, как предложение отвечает заявленным ключевым целям донора и (что очень важно) что произойдет, когда средства донора будут израсходованы.
Д	Программы, финансируемые государством	Гранты	
Д	Благотворительные организации	Гранты	
Д	Многосторонние организации развития	Гранты	

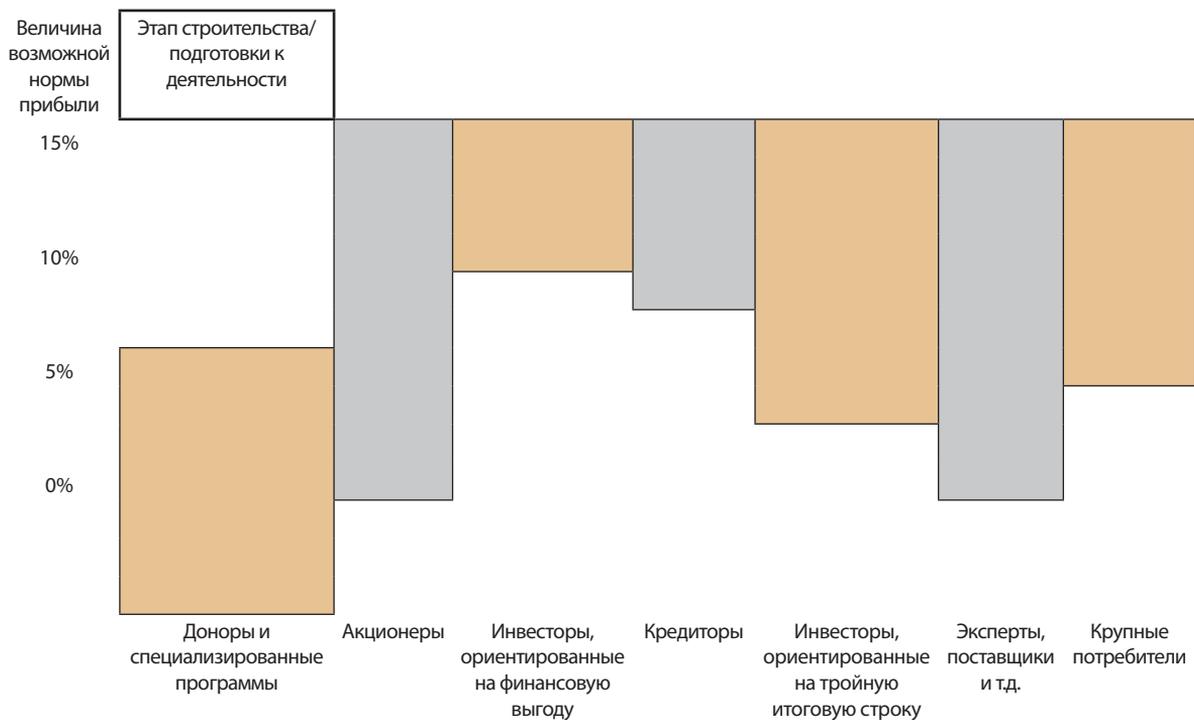
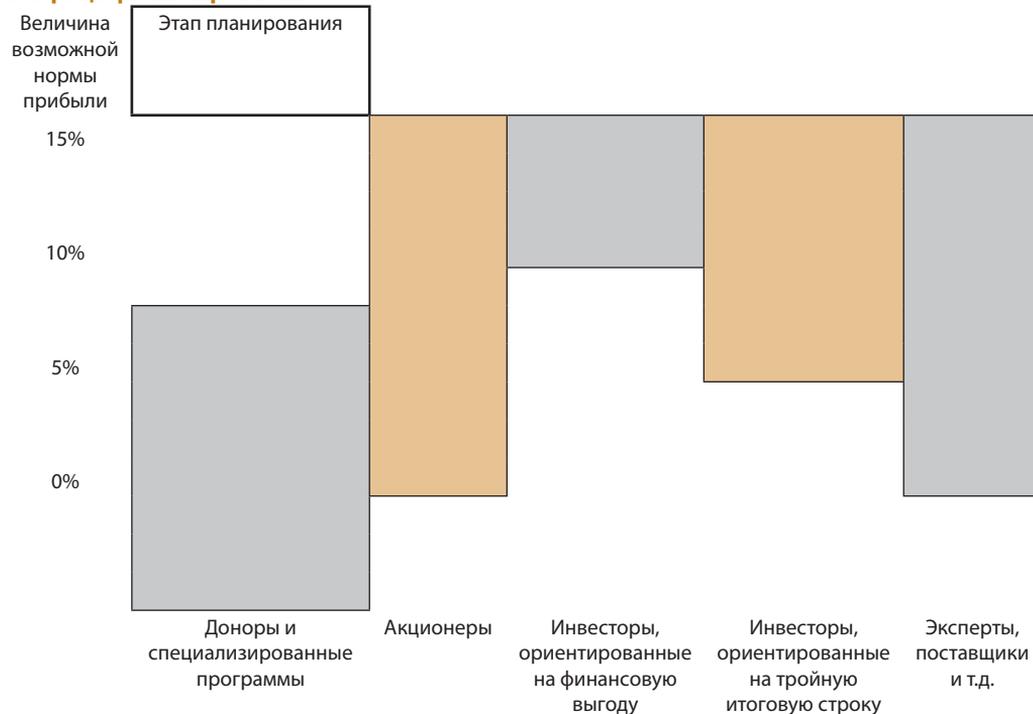
К	Программа субсидирования, финансируемая государством	Выручка	Такие программы ожидают, что выручка покроет стоимость продукта или услуг и будет использована для финансирования работы компании (включая погашение кредитов). Также ожидается, что остающиеся ресурсы, в первую очередь, направляются акционерам. Затем - на другие текущие расходы (к их числу, например, будут относиться налоговые выплаты и проценты по кредитам). И, наконец, для погашения кредитов (такие платежи называются платежами в счет основной суммы долга, тогда как сочетание платежей в счет основной суммы долга и процентов называется обслуживанием долга).
К	Организация развития, финансируемая государством	Кредиты	Кредиторы ожидают конкретной серии платежей в течение определенного времени. Обычно требования имеют форму условий, которые должны быть выполнены до выделения кредита и по ходу срока его действия. Кредиторы не хотят принимать на себя риски. Кредиторы хотят получить возмещение и, если компания не в состоянии сделать это, они желают знать, что платежи примет на себя другая организация или что в качестве компенсации они получат активы эквивалентной стоимости. Кредиты берутся для финансирования строительства проекта, приобретения товаров или предоставления услуг, если ожидается, что выручка за товары и услуги будет более чем достаточной, чтобы погасить кредит на оговоренных условиях и в оговоренные сроки. Некоторые кредиторы гибки в своей политике по ряду причин. Другие - нет. Проект должен демонстрировать, что даже при очень консервативной оценке выручки кредит может быть погашен. Кредиторам нужно наличие четких процедур на случай неуплаты задолженности по займам, аннулирования или вступления во владение имуществом должника.
К	Коммерческие банки	Кредиты	
К, И	Специализированные инвестиционные фонды и фонды с социальной ответственностью	Кредиты, собственный капитал	

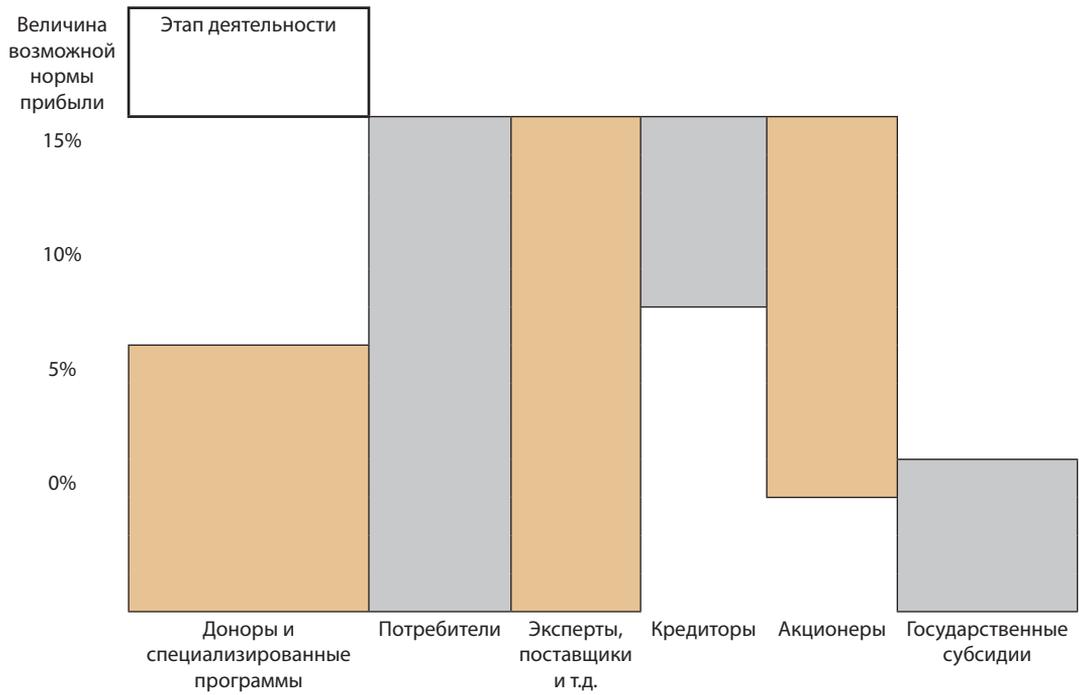
И	Инвесторы, ориентированные на развитие	Собственный капитал	Инвесторы ожидают более высокий уровень прибыли, чем кредиторы, и готовы идти на больший риск, однако их не следует воспринимать как любителей риска. Они в равной мере четко знают, что хотят и чего не хотят делать. Они заинтересованы в успехе предприятия и получении прибыли на инвестиции. Если они получают значительную долю в компании, они обычно устанавливают четкие (и жесткие) цели, чтобы удостовериться, что все идет нормально. Когда не все в порядке, инвесторы часто способны вызывать значительные изменения в компании, включая замену руководства. Инвесторы получают вознаграждение, только если предложение становится успешным и прибыльным. Необходимо продемонстрировать положительные нормы прибыли, рыночный потенциал и компетентность менеджмента. Инвесторов также интересует размер рынка, обоснованность базового варианта, потенциальные повышения и понижения и стратегии выхода.
И	Стратегические инвесторы	Собственный капитал	
И	Инвесторы, ориентированные на тройную итоговую строку	Собственный капитал	
И	Венчурные капиталисты	Собственный капитал	
И	Владельцы компаний	Собственный капитал	
И	Спонсоры социальных программ	Собственный капитал	
И	Инвесторы, ориентированные на получение финансовой выгоды	Собственный капитал	

Тип финансирования	Определение	Другие модели финансирования, относящиеся к данному типу
Гранты	Гранты не требуют возмещения	Инвестиционные субсидии и гранты на деятельность
Выручка	Поступления за товары и услуги, включая субсидии на деятельность	Продажа разрешений на выбросы парниковых газов или реализация выгод, связанных со снижением загрязнения окружающей среды.
Кредиты	Кредиты выделяются, исходя из способности предложения возместить заемные средства на четко оговоренных условиях	Лизинг, контракты на «строительство-эксплуатацию - передачу», продажа или приобретение в рассрочку, финансирование или аккредитив от поставщика
Собственный капитал	Вложения в собственный капитал делаются в обмен на долю прибыли при успехе предлагаемого предприятия	Промежуточные займы, привилегированные акции, квазикредит и квазикапитал *
* Комбинации заемных средств с собственным капиталом.		

## Шаблон «Кому?»

### Матрица финансирования





## Шаблон «Кому?»

### Логические рамки

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<b>Назначение</b>			
<b>Цель</b>			
<b>Задачи</b>			
<b>Результаты</b>			
<b>Действия</b>			

### Логические рамки

Важно для благотворительных организаций и организаций, выступающих за позитивные социальные преобразования

#### Назначение

Широкое общее назначение (глобальное, национальное или ограничивающееся определенным сектором), например, способствовать устойчивому развитию.

Логические рамки

Цель	Задачи	Результаты	Действия	Потребляемые факторы
Искомые результаты развития (например, снижение невозмещаемого потребления топливной древесины или ископаемых видов топлива).	Каждая из задач должна быть оценена количественно (например, снижение потребления топливной древесины на 60%, снижение использования керосина на 90%).	Конкретные результаты и продукты, которые будут созданы при реализации предложения путем совершения ряда операций (например, запуска установки).	Конкретные операции, которые будут совершаться для достижения заявленных результатов	Ресурсы, доступные для выполнения действий и позволяющие их выполнять (например, кадры, оборудование, капитал).

Как будут измеряться результаты и цель?

<b>Показатели</b>	<b>Способы проверки</b>	<b>Допущения</b>
Как вы узнаете, что достигли цели? Показатели количественно оценивают результаты, цель и задачи (например, снижения потребления топливной древесины, количество установок).	Источник информации или процесс, который позволит вам доказать, что вы достигли результатов.	Условия, которые могут повлиять на ход выполнения, но которые мало поддаются контролю со стороны менеджеров.

## Форматы предложений

### План предложения, ориентированного на продукт

1. Резюме
  - a. Организация (Кто)
  - b. Продукт и рынок (Что)
  - c. Конкурентные преимущества (Почему)
  - d. Что вы просите (Запрос)
2. Рынок (Где)
  - a. Размер и сегменты, в краткосрочной и долгосрочной перспективе
  - b. Тенденции
  - c. Конкуренция
  - d. Возможность
3. Продукт (Что)
4. Команда (Кто)
5. План реализации (Как)
  - a. Планы строительства или организации
  - b. Маркетинговые планы
  - c. Планы деятельности
6. Финансовая информация (базовый вариант)
  - a. Прогнозы прибылей и расходов
  - b. Прогноз балансового отчета
  - c. Прогноз потоков денежных средств
7. Анализ чувствительности, риски и вопросы управления рисками (Что если)
8. Приложения <sup>a</sup>

### План предложения, ориентированного на услугу

1. Резюме
  - a. Организация (Кто)
  - b. Услуга (Что)
  - c. Спрос на услугу и платежеспособность (Где)
  - d. Преимущества организации и услуги (Почему)
  - e. Потребности (Запрос)
2. Рынок (Где)
  - a. Размер
  - b. Потребительские сегменты и доступность
3. Маркетинговый план охвата потребителей (Как)
4. Конкуренция (Где)
5. Команда (Кто)
6. Конкурентные преимущества (Почему)
7. Планы реализации (Как)
  - a. Маркетинг и продажи
  - b. Деятельность и контроль качества
  - c. Рост
8. Финансовые прогнозы (базовый вариант)
9. Анализ чувствительности (Что если)
10. Приложения <sup>a</sup>

#### Ссылка:

См. также план предложения в Главе 1, примеры предложений в Главе 3 и Приложение II.

**План предложения, ориентированного на технологию**

1. Резюме
  - a. Организация и команда
  - b. Продукт и технология
  - c. Потенциал роста
  - d. Что нужно и что запрашивается
2. Рынок и потенциал роста продукта и технологии
3. Команда
4. Характеристики продукта, его плюсы и конкурентные преимущества
5. Конкуренция
6. Планы реализации
  - a. Исследовательские и конструкторские работы
  - b. Продажи и маркетинг
  - c. Деятельность
7. Финансовые прогнозы: сценарии медленного, среднего и быстрого роста
8. Анализ чувствительности
9. Риски и управление рисками
10. Приложения а

**Приложения <sup>а</sup>**

Резюме (CV) ключевых членов команды  
 Организационная схема  
 Подробные финансовые прогнозы  
 Описания технологии, продукта или услуги  
 Логические рамки  
 Общие материалы об организации б

**Общая схема представления организации <sup>б</sup>**

1. Описание миссии
2. Стратегия
3. Цель и задачи
4. Продукты и услуги
5. Рынки и конкуренты
6. Источники финансирования и их использование
7. Целевые рынки и маркетинговые планы
8. Команда и организация
9. Финансовые прогнозы
10. Анализ чувствительности и рисков

<sup>а</sup> Пункты 6-10 могут дублироваться для любого предложения, к которому они прилагаются. В случае дублирования эта информация не является необходимой; в случае различий их нужно объяснить (различные временные периоды, более широкий масштаб или предложение продукта и т.д.).



## Приложение II: Пример предложения

- **Дата:** ноябрь 2005 г.
- **Название проекта или предприятия:** KOALA GAS Distribution Company Ltd.
- **Месторасположение:** Koala Gas - новая компания, специализирующаяся на СНГ, из N, пригорода на северо-западе страны G.
- **Контактная информация Ответственного исполнителя:** г-н Хэриш Кампос, директор, Koala Gas Distribution Company Limited; 160 Эвери-роуд, Северо-западный регион, "G", тел.: xxx; факс: xxx; e-mail: xxx
- **Продукт или услуга:** услуга - заправка баллонов с СНГ
- **Технология:** заправочная установка и станция для сжиженного нефтяного газа (СНГ)
- **Потребители/клиенты:** Koala Gas будет поставлять СНГ в 12069 домашних хозяйствах в сельских и пригородных районах в течение следующих пяти лет, а также будет обслуживать организации и коммерческие предприятия в близлежащих районах. Целевой рынок состоит из потребителей в сельской и пригородной зонах (75% продаж) и корпоративных и промышленных потребителей (25% продаж).
- **Текущее состояние:** Участок выбран, приобретен и подготовлен к строительству, компания создана и зарегистрирована в форме общества с ограниченной ответственностью, завершено создание систем управления и бизнес-плана, завершено планирование физической инфраструктуры и рыночной деятельности, проведена оценка воздействия на окружающую среду. В настоящее время завершается планирование инженерных работ для системы дренажа на объекте, выбрана строительная компания, определены и получены необходимые разрешения. Строительство: в настоящее время ведется поиск финансирования для начала работ.
- **Масштаб проекта, календарный план и ожидаемые затраты:** На начальном этапе компания будет эксплуатировать стационарную установку мощностью 30 т для заправки баллонов с СНГ весом от 6 до 30 кг.

Действие	Сроки	Планирование	Строительство	Подготовка к деятельности
Затраты, связанные с пуском предприятия	Год -1	3650		
Капитальная инфраструктура	Годы -1 и 0		109300	4000
Исходные товарные запасы СНГ	Год 0			18390
Оборотные фонды	Год 0			11300
<b>Итого</b>		<b>3650</b>	<b>109300</b>	<b>33690</b>

- **Текущие потребности и запросы:** Необходимы инвестиции в объеме 146640. Спонсор готов внести 29,8% (43650) из собственных средств и запрашивает кредит в размере 102990 на срок не менее пяти лет. Согласно прогнозу потоков денежных средств, проект может выплачивать проценты в размере до 7% в год.
- **Рыночные условия:** Северо-западный регион является крупнейшим потребителем древесного угля и древесного топлива в G. При количестве домохозяйств, равном 722590, всего 38918<sup>16</sup> (5,3%) домашних хозяйств в настоящее время используют СНГ.

<sup>16</sup> По данным переписи 2000 г.

Продвижению СНГ в сельских районах G оказывается поддержка на государственном уровне. Правительство назвало СНГ в качестве решения проблемы сведения лесов, остро стоящей в сельских районах. В 2004 г. доля региона в общем объеме поставок СНГ по стране составляла 6,4%. Основной причиной столь низкого спроса было отсутствие надежного снабжения. Koala Gas выступит связующим звеном между заводом по переработке СНГ и конечными потребителями, повысив надежность поставок топлива. Ожидается, что это побудит предполагаемых потребителей приобрести необходимое оборудование и перейти на использование СНГ.

- **Условия деятельности:** Согласно действующему законодательству, такие розничные компании, как Koala Gas, не могут закупать СНГ напрямую на НПЗ. Они должны делать это через нефтеторговые компании (НТК), например, S. К сожалению, не все НТК обладают необходимой инфраструктурой и системами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки. Koala Gas на основании рекомендаций газораспределительных компаний, действующих в G в настоящее время, выбрала три надежные НТК.
- **Регулятивная среда (включая все необходимые утверждения):** До начала строительных работ Koala Gas необходимо получить утверждение кредита, разрешение от природоохранного органа, лицензию комиссии по энергетике и разрешение на строительство. Ожидается, что строительство объекта будет завершено за четыре месяца. После этого для начала своей деятельности Koala Gas будет необходимо пройти пожарную инспекцию, получить страховое обеспечение и утверждение в Департаменте планирования.
- **Владельцы и спонсоры:** г-н Хэриш Кампос (45 лет) является единственным владельцем и Генеральным директором Koala Gas. Г-н Кампос - опытный инженер и менеджер. Он получил степень бакалавра машиностроения, степень MBA по корпоративным финансам и степень магистра управления сетями связи в Лафаэтт Колледж и Далласком университете США.
- **Команда:** Компания привлечет ряд сотрудников, в частности, администратора установки, кассира, четырех ассистентов-заправщиков и специалиста по безопасности.
- **Структура руководства и менеджмента (принятие решений, полномочия и сфера ответственности):** Г-н Кампос будет осуществлять руководство работой компании.
- **Этапы реализации и план:** Ниже приводится предварительный календарный план реализации проекта.

Ключевой этап проекта	Задача	Недели															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Земляные работы	Координация	■	■	■	■												
	Рытье котлована				■	■	■										
	Помещение резервуара						■	■	■	■	■	■	■	■			
	Засыпка котлована										■	■	■	■	■	■	
	Завершение работ															■	■
Дренажная система	Координация																

	Прокладка трубопроводов	■	■	■	■														
	Обустройство отверстий для инспекции и осмотра резервуаров		■	■	■	■	■	■	■	■									
	Сепараторы для разделения нефтепродуктов и воды		■	■	■	■	■	■	■										
	Дренаж площадки							■	■	■	■								
	Завершение работ									■	■	■	■						
<b>Строительные работы</b>	Координация																■	■	
	Колонны																		
	Стены/крыша	■	■	■	■														
	Передний двор			■	■	■													
	Стальная конструкция					■	■	■	■	■	■								
	Устранение недоделок					■	■	■	■	■	■	■	■						
	Завершение работ					■	■	■	■	■	■	■	■						
<b>Оборудование</b>	Координация													■	■	■	■		
	Укладка труб																■	■	
	Слесарно-монтажные работы	■	■	■	■														
	Система противопожарной безопасности		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
	Кондиционирование воздуха			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
	Хранение топлива					■	■	■	■	■	■	■	■	■					
	Ввод в эксплуатацию							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Завершение работ							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
<b>Электрика</b>	Энергоснабжение																■	■	
	Прокладка электрических проводов																■	■	
	Установка системы резервного электропитания																		
	Оборудование	■	■	■	■	■													
	Освещение	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					



## Задание 1: Описание того, ЧТО предлагается, информативное и ясное описание технологии, услуги, продукта и клиента

### 1.1 Продукт или услуга

Предприятие стремится повысить доступность СНГ для сельских и пригородных сообществ в регионе. Основные услуги, предлагаемые по месту нахождения проекта, будут включать продажи топлива, смазочных материалов, поставку и продажу СНГ. Станция будет работать по 16 часов ежедневно до тех пор, пока мы не сможем расширить деятельность. Мы планируем оказывать услуги круглосуточно после того, как будет достигнуто соответствующее развитие окружающего района.

ВГ действует единая цена на СНГ вне зависимости от места продажи. Цена на СНГ определяется Национальной тендерной комиссией по нефтепродуктам. Международные цены на нефть влияют на стоимость продукта на местном рынке. Ниже приведена современная структура цен на СНГ.

Структура цены на СНГ<sup>3</sup>

	Структура цены (местная валюта)	Структура цены (иностранная валюта)	Валовая прибыль %
Отпускная цена НПЗ	4,235.11	0.455	
Акциз, 15%	635.27	0.068	
Особый акцизный налог	100.00	0.011	
Сбор в фонд погашения долга	640.00	0.069	
Сбор на смягчение последствий дерегулирования		0.000	
Перекрестное субсидирование	(1,840.42)	-0.198	
<b>Цена со склада</b>	<b>3,769.96</b>	<b>0.405</b>	
Маржа Объединенного фонда цен на нефтепродукты (Unified Petroleum Price Fund - UPPF)	429.23	0.046	
Маржа дилера	314.55	0.034	0.034
Маржа продавца	251.47	0.027	
Затраты заправочной станции (наценка)	377.21	0.041	0.041
Компенсация дистрибьютора	30.00	0.003	
<b>Розничная цена на заправке</b>	<b>5,172.42</b>	<b>0.556174</b>	
Валовая прибыль в процентах			13.5

Валовая прибыль Koala Gas с каждого килограмма проданного СНГ составит 13,5%.

### Пояснение к структуре цены

Наценка заправочной станции:	Владелец заправочной станции
Маржа дилера:	Владелец земельного участка
Маржа продавца:	Нефтеторговая компания
Маржа UPPF:	Транспорт
Компенсация дистрибутора:	Розничные продавцы

<sup>3</sup> Данная таблица отражает структуру цен на СНГ в стране и чистую валовую прибыль, которую Koala Gas будет получать на каждый килограмм проданного СНГ (маржа дилера + маржа заправочной станции)/цена на заправке + маржа обменного курса = 13,5%.

## 1.2 Технология

Установка СНГ Koala Gas включает 30-тонный отдельно стоящий резервуар для хранения, установленный над землей на железобетонной платформе. Резервуар будет оснащен различными измерительными приборами. Установка будет работать при рабочем напряжении 18,6 и 26 бар и температуре резервуара примерно 50°C. Над резервуаром будет установлена противопожарная система с забором воды из напорного бассейна и контролем температуры резервуара.

К резервуару будет присоединен нагнетательный насос с пропускной способностью 14,5 кг СНГ в минуту. При заправке СНГ нагнетается в диспенсер после активации насоса. Впускной и выпускной клапаны резервуара облегчают подачу СНГ при заполнении резервуара и при выпуске газа по трубам в диспенсер. Установка будет иметь две разливочные головки, что позволит одновременно заполнять два баллона.

Заправочная установка компании будет по возможности автоматизирована, чтобы снизить вероятность ошибки обслуживающего персонала и максимизировать эффективность. Установка будет обладать интегрированным комплексом оборудования для обеспечения безопасности и измерения уровня СНГ в резервуаре(ах) в любое время для эффективного управления товарными запасами и контроля наличности. Аварийный электрогенератор будет автоматически включаться при перебоях в подаче электроэнергии.

## 1.3 Потребители

Потенциальные клиенты Koala Gas могут быть отнесены к трем основным категориям:

**Домашние хозяйства:** Этот рынок состоит из лиц, использующих СНГ, главным образом, для приготовления пищи. Клиенты данной категории проживают в сельских, пригородных и городских районах. Баллоны, используемые данной категорией потребителей, имеют вес 5-14,5 кг.

Среднестатистическая семья из пяти человек, использующая уголь, тратит на топливо примерно \$12,90 в месяц. Если та же семья перейдет на СНГ, ее расходы составят \$8,10. Таблица, приведенная ниже, показывает возможную экономию для данной семьи от перехода на СНГ.

Описание	Месячное потребление	Цена за кг	Стоимость за месяц (\$)
Уголь	2 мешка	6,450	12,9
СНГ	14,5 кг	0,556	8,1*
Экономия за месяц		4,8	

\* С учетом 25-процентной субсидии на использование СНГ.

Месячная экономия от перехода на СНГ составит примерно \$4,80. Эти средства можно использовать для покрытия стоимости 14,5-килограммового баллона и плиты с двумя горелками, которая стоит примерно \$66,00. Несколько сельских банков предлагают сроком от полугода до года на приобретение оборудования для СНГ, а экономия, достигаемая от перехода на газ, может быть использована для покрытия платежей по процентам. Это облегчит приобретение оборудования для потребителей по сравнению с разовой выплатой всей суммы.

**Организации:** В числе возможных клиентов - отели, рестораны, больницы, школы-интернаты

и столовые. Эти учреждения используют СНГ для приготовления больших объемов пищи и обычно обладают собственными резервуарами малой и средней емкости. Koala Gas заключит субподряд с грузоперевозчиками, чтобы обслуживать эту категорию клиентов.

**Промышленные потребители:** Потенциальные промышленные потребители компании - это шахты и крупные литейные цеха, которые используют СНГ в своих печах. Большинство из них уже имеет на объектах собственные резервуары средней емкости и получают необходимые объемы СНГ непосредственно из транспортных вагонов.

## Задание 2: ГДЕ? Изучите, а затем ясно и пропорционально опишите условия, чтобы показать, что вы владеете ситуацией.

### 2.1 Условия

Koala Gas Ltd - недавно созданная частная газораспределительная компания, зарегистрированная как общество с ограниченной ответственностью в N, пригородном сообществе на главном шоссе в северо-западном регионе G. Расположение в сельском районе и близость к столице провинции позволяет компании постепенно внедрять СНГ на сельском рынке, поддерживая свое существование с помощью продаж предприятиям и бытовым потребителям в городских районах.

### 2.2 Условия страны, где выполняется проект:

Четырьмя основными сферами занятости являются сельское хозяйство и связанные отрасли (49,2%), производственное и транспортное оборудование (15,6%), торговля (14,2%) и профессиональные и технические услуги (8,9%)<sup>17</sup>. Экономика страны продолжает базироваться на натуральном сельском хозяйстве, на которое приходится 46,7% ВВП<sup>18</sup> и где занято 60% рабочей силы. Сельские производители представлены, главным образом, мелкими землевладельцами. Ниже приводятся некоторые финансовые и экономические показатели для G.

	ноябрь 2004	декабрь 2004	январь 2005	февраль 2005	март 2005	апрель 2005	май 2005	июнь 2005
Инфляция (в расчете за год, проц. на конец указанного периода)	12,3%	11,8%	11,6%	14,0%	16,7%	16,6%	-	-
Курс местной валюты к иностранной	9049,36	9054,73	9051,26	-	-	-	-	9054,15
Учетная ставка	Нет данных	Нет данных	Нет данных	18,5%	18,5%	18,5%	16,5%	16,5%

Ставка по банковским кредитам: 23–26%

Источник: Интернет сайт Центрального банка.

### 2.3 Ценообразование

В соответствии с «Законом о контроле над валютными операциями» (1961 г.), банки, работающие в G, обязаны осуществлять все операции в национальной валюте. Соответственно, все кредитные сделки осуществляются в местной валюте и в случае необходимости

<sup>17</sup> Источник: Обследование условий жизни (2002).

<sup>18</sup> Источник: Доклад о бюджете 2005 г.

переводятся в соответствующую иностранную валюту по действующему курсу. Для кредитов, полученных из зарубежных источников, Банк G использует в качестве ориентира лондонскую межбанковскую ставку (LIBOR) и допускает разницу в 3-4%. В соответствии с «Законом о контроле над валютными операциями» (1961 г.), местные банки, работающие в G, не имеют право предоставлять клиентам кредиты, номинированные в иностранной валюте. Учетная ставка, объявленная Комитетом по кредитно-денежной политике в мае 2005 г., равна 16,5%.

Ежегодные темпы инфляции, приводимые национальным индексом потребительских цен, выросли с 11,8% в декабре 2004 г. до 16,7% в марте 2005 г. На валютном рынке курс местной валюты оставался сравнительно стабильным и колебался в узком коридоре за последние четыре месяца, составляя 9000-9300 местных единиц за доллар.

#### **2.4 Рыночные условия**

Всего 5,3% домашних хозяйств используют СНГ в качестве основного топлива для приготовления пищи. С 1999 г. потребление СНГ по стране стабильно росло, в среднем, на 13% в год. Северо-западный регион имеет самую высокую плотность населения в G. Согласно переписи 2000 г, численность населения региона составляет 3612950 человек. Из них 51,3% живут в городских районах, а остальные 48,7% - в сельских. Этот регион является одним из самых богатых минеральными ресурсами в G, а также выступает одним из развитых районов сельского хозяйства. Как свидетельствуют данные переписи, большинство сообществ в регионе характеризуется большой экономической активностью. Стратегическое расположение компании дает ей возможность охватить крупные рынки СНГ в B, O, D, F и K, столице провинции и втором по численности населения городе страны.

Интенсивность движения значительно возросла после строительства шоссе к столице провинции. Это особенно верно для грузовых автомашин. Район площадью пять квадратных миль в окрестностях столицы активно развивается. По существующим оценкам, в течение следующих 10 лет грузовой транспорт и перевозки между столицей страны и главным портом будут продолжать расти.

## 2.5 Маркетинговый план

Кампания	Цели	Действия	Результаты
Продажи и маркетинг в сельских районах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить, заключить соглашения и начать поставки СНГ профессиональным группам, ассоциациям и кооперативам в сельских районах</li> <li>2. Обсудить и определить способы поставки СНГ этим структурам</li> <li>3. Внедрить выборочную схему финансирования покупки баллонов с первоначальным депозитом от участников</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установить обоймы баллонов в безопасных местах</li> <li>2. Напечатать листовки для информирования потенциальных потребителей</li> <li>3. Использовать общественную адресную систему для распространения информации об услугах в сельских районах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заключить контракты на поставку с такими сельскими организациями, как ассоциации учителей, группы фермеров, торговцев и т.д.</li> <li>2. Работать с поставщиками баллонов и сельскими банкам, чтобы улучшить поставки 6-килограммовых баллонов в сельские сообщества</li> </ol>
Продажи и услуги на объекте (заправка баллонов на станции)	Принять качественные стандарты обслуживания потребителей, например, правильное взвешивание, для удержания и увеличения численности потребителей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напечатать листовки для информирования потенциальных потребителей</li> <li>2. Использовать общественную адресную систему для распространения информации об услугах в зоне обслуживания</li> <li>3. Услуги по вызову</li> <li>4. Проверка баллонов и продажа клапанов</li> </ol>	Постоянное увеличение постоянных покупателей на заправочной станции
Продажи коммерческим и промышленным потребителям	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить потенциальных потребителей и обратиться к ним с предложением о переходе на СНГ и поставках</li> <li>2. Получить подписанные меморандумы о взаимопонимании от потребителей и подписать контракты на поставку с ними</li> </ol>	Провести аудит источников энергии; предложить промышленным и коммерческим потребителям перейти на СНГ, что позволит эффективно использовать энергию. Предоставляемая информация будет включать экономический/экологический анализ использования СНГ	Заключить соглашения о поставках СНГ с промышленными потребителями

В настоящее время на рынке действует восемь компаний, занимающихся дистрибуцией СНГ. Это - LGas, GGas, Egas, NGas, PGas, GGas и T Gas. Стоит отметить, что ни одна из этих компаний в настоящее время не предлагает газ в сельских районах, так как они работают, главным образом, в столице провинции. Ориентация Koala Gas на сельские районы и ее стратегическое местонахождение, тем самым, станут для нее конкурентным преимуществом. Тем не менее, существует риск, что по мере развития сельского рынка, некоторые другие компании займутся дистрибуцией в сельских районах. Для смягчения этого риска, компания будет оказывать эффективные услуги в зоне охвата, чтобы завоевать лояльность сельских потребителей.

## **2.6 Регулятивная среда**

Согласно действующему законодательству, такие розничные компании, как Koala Gas, не могут закупать СНГ напрямую на НПЗ. Они должны делать это через нефтеторговые компании (НТК), например, S. К сожалению, не все НТК обладают необходимой инфраструктурой и системами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки. Koala Gas на основании рекомендаций газораспределительных компаний, действующих в G в настоящее время, выбрала три надежные НТК.

Спрос на СНГ в стране значительно вырос с начала 1990-х годов. За это время правительство прилагало большие усилия по стимулированию использования СНГ, чтобы ограничить отрицательные экологические последствия вырубki леса для заготовки топливной древесины и угля. Это привело к росту внутреннего потребления СНГ с 5000 метрических тонн в 1990 г. до 32000 т в 1996 г. Внутреннее потребление СНГ постепенно росло с 45100 т в 1999 до 65667 т в 2004 г. По существующим оценкам, потребление СНГ увеличивается, в среднем, на 13% в год.

В рамках программы продвижения СНГ правительство ввело в строй установку для переработки СНГ на НПЗ, что увеличило производственные мощности страны до 166000 т в год. Это помогло ликвидировать ранее существовавшие перебои в поставках СНГ в G. Правительственная программа замещения топлива также стала хорошим стимулом, снизив цену на СНГ с 5700 за кг (\$0,63) до 5172,42 (\$0,556).

Продвижению СНГ в сельских районах G оказывается поддержка на государственном уровне. Правительство назвало СНГ в качестве решения проблемы сведения лесов, остро стоящей в сельских районах. В 2003 г. правительство скорректировало цены на СНГ, чтобы стимулировать транспортные компании поставлять газ в отдельные сельские районы. При этом оно постепенно уменьшало субсидирование, и с 2003 г. поднимало цены на 50% в год, стараясь обеспечить соответствие внутренних цен мировым. До настоящего момента этой программе сопутствовал успех, и действующие субсидии на СНГ, согласно правительственным данным, были снижены до 25%<sup>19</sup>.

В 2004 г. доля региона в общем объеме поставок СНГ по стране составляла 6,4%. Основной причиной столь низкого спроса было отсутствие надежного снабжения. Koala Gas выступит связующим звеном между заводом по переработке СНГ и конечными потребителями, повысив надежность поставок топлива. Ожидается, что это побудит предполагаемых потребителей приобрести необходимое оборудование и перейти на использование СНГ.

В отрасли СНГ введены комплексные, надежные нормы и кодексы по охране окружающей среды и обеспечению безопасности. Ответственность за это взяли на себя энергетическая комиссия, орган по защите окружающей среды и совет по стандартам. Все запрашиваемые

<sup>19</sup> Экономически цена на СНГ в мире на 25% больше, чем платят потребители в G.

станции, которые не соответствуют данным кодексам, закрываются. Разрешения на работу выдаются и возобновляются раз в два года.

До начала строительных работ Koala Gas необходимо получить утверждение кредита, разрешение от природоохранного органа, лицензию комиссии по энергетике и разрешение на строительство. Ожидается, что строительство объекта будет завершено за четыре месяца. После этого для начала своей деятельности Koala Gas будет необходимо пройти пожарную инспекцию, получить страховое обеспечение и утверждение в Департаменте планирования.

### **Задание 3: КТО? оцените и представьте команду и заинтересованные стороны, т.е. участников реализации предложения, и опишите их способности**

#### **3.1 Ответственный исполнитель (владельцы и спонсоры)**

Г-н Хэриш Кампос (45 лет) является единственным владельцем и Генеральным директором Koala Gas. Г-н Кампос - опытный инженер и менеджер. Он получил степень бакалавра машиностроения, степень MBA по корпоративным финансам и степень магистра управления сетями связи в Лафаетт Колледж и Далласком университете США. Он является лицензированным профессиональным инженером и менеджером по энергетике. Он работал в качестве менеджера по разработке проекта и инженера-разработчика в частных консалтинговых компаниях с международной репутацией, например, Johnson Controls, the United Illuminating Company, XENERGY, Inc. и Savage Engineering, Inc. Г-н Кампос обладает опытом проектирования в области систем отопления, вентиляции и кондиционирования, охлаждения и создания систем контроля. За последние 15 лет он работал, главным образом, в сфере энергетического инжиниринга и охраны природы. В настоящее время он является техническим директором Энергетического фонда G. Помимо этого, г-н Кампос будет руководить работой администратора предприятия Koala Gas.

Ответственный исполнитель в настоящее время участвует в продвижении СНГ в G, будучи членом национальной ассоциации по торговле энергией. Он обладает отличным знанием сектора СНГ в G. Он также обладает большим техническим опытом и хорошими навыками управления и наверняка сможет использовать эти навыки для успешной реализации бизнес-плана.

#### **3.2 Команда**

На начальном этапе Koala Gas наймет семь сотрудников.

Ответственный исполнитель будет руководить деятельностью компании. Он будет отвечать за закупки СНГ у нефтеторговых компаний, а также за управление финансами предприятия.

Компания привлечет ряд сотрудников, в частности, администратора установки, кассира, четырех ассистентов-заправщиков и специалиста по безопасности.

Администратор установки (предстоит нанять) будет руководить повседневной работой установки и обслуживанием потребителей. Среди прочего, он будет отвечать за:

- Проверку товарных запасов перед началом продаж и после окончания работ ежедневно.
- Периодическую проверку уровня давления/температуры на тот случай, если потребуется использовать меры безопасности, например, систему пожаротушения резервуара.

- Взвешивание всех баллонов до заполнения их СНГ.
- Осмотр баллонов и их головок на предмет возможных неисправностей.
- Заполнение проверенных баллонов СНГ.
- Техобслуживание оборудования.

Кассир (предстоит нанять) будет отвечать за отчетность и кассовые операции компании. Он будет вести документацию о дневном обороте и потребителях в целях бухгалтерского учета и планирования. Он также будет помогать Генеральному директору в администрировании компании. Дипломированный бухгалтер будет привлекаться для подготовки отчетов компании дважды в год.

## Задание 4: Продумывание и представление этапов реализации: КАК ваша идея будет превращена в действующее предприятие.

### 4.1 План реализации

В приведенной таблице перечислены важные ключевые вехи проекта, с указанием даты, ответственных менеджеров и бюджета на каждом этапе. График ключевых вех свидетельствует о внимании, уделяемом планированию. Соблюдение этих календарных планов имеет огромное значение для успеха компании. Бизнес-план включает все возможности для сравнения плановых и реальных результатов, ежемесячно будут проводиться заседания для обсуждения любых расхождений и мер по их предотвращению.

Действие	Срок по плану	Планирование	Строительство	Подготовка к деятельности
P1 – Выбор участка	Год –1, месяц 10	650		
P2 – Проверка условий	Год –1, месяцы 10–12	2000		
P3 – Определение всех законов и нормативов	Год –1, месяцы 8–12	500		
P4 – Подготовка строительно-технической документации	Год 0, месяцы 1–5	500		
C1 – Приобретение земельных участков	Год –1		27000	
C2 – Строительство	Год 0, месяцы 6–9		15000	
C3 – Подключение коммунальных услуг	Год 0, месяцы 8–9		1000	
C4 – Установка резервуара для СНГ	Год 0, месяцы 6–9		47800	
C5 – Установка пожарного резервуара с водой	Год 0, месяц 8		2000	
C4 – Прочее оборудование, оборудование офиса	Год 0, месяцы 8–9		16500	
Сдача в эксплуатацию и испытания	Год 0, месяцы 10–12			4000
Исходные товарные запасы СНГ	Год 0, месяцы 11–12			18390
Оборотный капитал – вознаграждение юриста	Год 0, месяц 12			11300
Начало деятельности	Год 1, месяц 1			

## 4.2 Организационная схема



## Задание 5: ПОЧЕМУ? оцените и подготовьте описание последствий, итогов и ожиданий вашего предложения: создание списка и матрицы преимуществ, а также списка отрицательных последствий предложения и способов их смягчения

### 5.1 Экологические и социальные последствия и условия, требующие мониторинга

#### 5.1.1 Социальные последствия

Поддержка этого предложения обеспечит рабочими местами персонал станции и создаст новые рабочие места в секторе СНГ для охваченных проектом сообществ. Эти рабочие места включают возможности дистрибуции в сельских районах для агентов и розничную торговлю оборудованием и принадлежностями, например, плитами, баллонами и т.д. Деятельность Koala Gas также создаст несколько микропредприятий для женщин (торговцев едой). Большинство уличных торговцев едой потребляет много дров. Предложение дров недостаточно в связи с вырубкой лесных насаждений в регионе. Деятельность Koala Gas предоставит этим микропредпринимателям возможность выбора топлива. Доступность СНГ, а также экономия средств и преимущества для здоровья станут стимулами для перехода на новый вид топлива.

#### 5.1.2 Экологические последствия

Наш участок находится у дороги, ведущей в столицу области N. Исходно он использовался в сельском хозяйстве. Впоследствии здесь и на окрестной территории был устроен карьер для добычи песка для строительных работ. Затем он не использовался до тех пор, пока не был приобретен для предлагаемого проекта.

Недалеко от участка находится слияние двух рек. В связи с этим вопрос землепользования является очень чувствительным из-за опасности загрязнения рек. В соответствии с требованиями природоохранных органов, запрещено строительство сооружений на расстоянии менее 30 метров от воды. Также требуется, чтобы предприятия поддерживали зеленые насаждения на берегу, чтобы минимизировать потери воды в результате испарения.

Для начала снабжения населения нефтепродуктами необходимо получить предварительную лицензию на осуществление деятельности. Она была получена у энергетической комиссии благодаря поручительству Total Ltd. Таково требование энергетической комиссии к новым компаниям в сфере дистрибуции топлива.

Прежде чем обратиться за лицензией Koala Gas должна была получить разрешение природоохранных органов. Такие разрешения выдаются на основании оценки воздействия на окружающую среду, проводимой властями (см. документ НАЗВАНИЕ). Там фиксируется, что деятельность объекта не нанесет ущерб окружающей среде. Кроме того, мы включили в проект установку эффективного оборудования для предотвращения сброса сточной воды и выбросов загрязняющих веществ, чтобы минимизировать экологические риски и ущерб. Мы также представили план обеспечения пожарной безопасности на утверждение в природоохранный орган. От нас требовалось получить разрешение у районной администрации и геотехнический отчет, содержащий анализ структуры земель на данном участке. В отчете приводятся данные о движении грунтовых вод и влиянии этого на прилегающие реки. Данная информация была представлена для получения лицензии.

Политика Koala Gas направлена на обеспечение максимальной защиты рек. Мы предусмотрели специальные меры предосторожности, чтобы предотвратить возможность утечки из системы дренажа.

Реализация проекта будет вестись аккуратно и тщательно, чтобы ликвидировать любую возможность нанесения ущерба окружающей среде. Мы предусмотрели системы сбора сточных вод, позволяющие улавливать все загрязняющие вещества, включая нефтепродукты. Два нефтяных сепаратора будут установлены последовательно, чтобы избежать загрязнения близлежащих рек.

Во время сухого сезона реки полностью высыхают, но в дождливый сезон уровень воды в них восстанавливается. В силу этого мы сочли нужным разработать механизмы контроля паводка, чтобы предотвратить воздействие разливов воды на ход нашей деятельности.

Получение лицензии позволит Koala Gas продавать нефтепродукты и газ населению. Компания должна получить полную лицензию в соответствии с соответствующими правилами и условиями прежде, чем заключать договоры с населением и выполнять их.

По имеющимся оценкам, каждый житель G в настоящее время потребляет примерно 640 кг топливной древесины. Темпы роста лесонасаждений в G сейчас составляют менее 50% спроса на топливную древесину, что делает использование данного вида топлива нерациональным. В результате недостаточной доступности СНГ в северном регионе основными источниками топлива для приготовления пищи остаются дерево и уголь. С экологической точки зрения продолжение заготовки древесины в регионе, и так испытывающем угрозу опустынивания, имеет катастрофические последствия для флоры и фауны, качества воздуха и водоемов. Создание данной компании, тем самым, будет способствовать замещению древесины СНГ и внесет вклад в решение социально-экономических проблем, вызванных уничтожением лесного покрова.

### **5.1.3 Здоровье**

СНГ сгорает без выделения дыма и с низким уровнем выбросов загрязняющих веществ. Эта особенность очень важна для снижения загрязнения воздуха внутри помещений, а, значит, создание данной компании может способствовать улучшению здоровья женщин и детей в северо-западном регионе.

## **Задание 6: Составьте базовый вариант**

### **6.1 Основные допущения**

Финансовый прогноз на следующие пять лет основан на изучении реальных случаев двух



Прогнозный поток денежных средств компании показывает, что она обеспечит достаточно средств для поддержания своей деятельности. Известно, что оборудование для заправочных станций СНГ часто ломается; у компании будет достаточно средств, чтобы решить данную проблему, если она возникнет. Поток денежных средств и балансовый отчет свидетельствуют о финансово состоятельной компании, что должно позволить ей получать финансирование из местных источников на расширение.

## 6.2 Оценка рентабельности

Анализ чувствительности был выполнен, чтобы продемонстрировать два сценария, возможных в работе компании.

Согласно первому, предприятие может принести достаточно средств, чтобы покрыть все текущие и финансовые расходы. Наиболее неблагоприятный вариант представлен во втором сценарии, при котором компания не сможет обслуживать долг. Этот сценарий возможен в маловероятном случае длительного отсутствия ответственного исполнителя и недостаточной самоотдаче и злоупотреблении фондами со стороны его преемника. В таком случае кредитор имеет возможность вернуть свои вложения путем продажи заправочной станции.

Первый сценарий берется за базовый вариант, исходя из консервативных прогнозов и реальных объемов продаж аналогичных начинающих компаний на рынках с сопоставимой степенью развитости. Рост объема продаж также вытекает из исследованных тенденций рынка и не является чрезмерно завышенным.

## 6.3 План финансирования

Для реализации предлагаемого бизнес-плана необходимы инвестиции в объеме 146640. Спонсор готов внести 29,8% (43650) из собственных средств и запрашивает кредит в размере 102990 на срок не менее пяти лет. Согласно прогнозу потоков денежных средств, проект может выплачивать проценты в размере до 7% в год.

Описание необходимых статей расходов	Кредитор	Спонсор	Итого
Учредительские расходы	–	3,650	3,650
<b>Капитальная инфраструктура:</b>			
1. Земельный участок	–	27,000	27,000
2. Офис, магазин и ограждение	10,000	5,000	15,000
3. Подключение коммунальных услуг	–	1,000	1,000
4. Пожарный резервуар / установка	–	2,000	2,000
5. Один 30-тонный резервуар для СНГ / принадлежности	47,800	–	47,800
6. Доставка резервуара в Т	1,500	–	1,500
7. Двое промышленных весов «Эвери»	2,500	–	2,500
8. Два насоса	2,000	–	2,000
9. Два диспенсера	8,000	–	8,000
10. Стоимость монтажа, сдачи в эксплуатацию и пробного прогона	1,500	5,000	6,500
Оборотный капитал (включая вознаграждение юриста)	11,300	–	11,300
Исходные товарные запасы (СНГ)	18,390	–	18,390
<b>Итого</b>	<b>102,990</b>	<b>43,650</b>	<b>146,640</b>
	70.2%	29.8%	100%

При ставке процента, равной 6,5%, коэффициент обслуживания долга (DSCR) на пять лет, на которые берется предлагаемый кредит, составит 0,01, 1,04, 1,41, 2,73 и 3,32. Несмотря на низкое значение коэффициента в первые два года деятельности, денежные средства из собственного капитала позволят покрыть обязательства по кредитам. Кроме того, спонсор-организатор готов предложить активы компании, включая земельный участок, на котором расположена заправочная станция, в качестве залога.

## **Задание 7: Что если все пойдет не по плану? Покажите, насколько оправданы ожидания этих результатов, изучив и оценив резервные варианты**

### **Риски и стратегии их смягчения**

#### **Риск: Недостаток опыта у команды менеджеров**

**Смягчение:** Спонсор-организатор поддерживает регулярные связи с дилерами и розничными торговцами СНГ, а также установил хорошие отношения с поставщиками, нефтеторговыми компаниями и перспективными клиентами. Для повседневного управления деловыми операциями будет нанят опытный менеджер станции.

#### **Риск: Невыполнение целевого объема продаж**

**Смягчение:** Невыполнение объема продаж окажет серьезное влияние на финансовые прогнозы компании и ее способность погасить кредит. В силу этого финансовые прогнозы были построены на консервативной оценке объема продаж, учитывавшей непредвиденные проблемы при реализации предложения.

#### **Риск: Невыполнение норм и требований безопасности**

**Смягчение:** Компания обеспечит непрерывное обучение для персонала и клиентов. Кроме того, смягчению данного риска будет способствовать строгое применение стандартов безопасности регулирующими органами. Компания также обеспечит полную страховую защиту станции непосредственно перед началом деятельности.

#### **Риск: Невыполнение поставок**

**Смягчение:** Отсутствие регулярных и надежных поставок СНГ на станцию Koala Gas, расположенную на расстоянии примерно 280 км от НПЗ, может являться потенциальным риском. В целях его смягчения ответственный исполнитель провел переговоры с LGas на предмет оказания транспортных услуг на регулярной основе.

#### **Риск: Иностранная валюта**

**Смягчение:** Выручка компании будет поступать в местной валюте, тогда как погашение кредита ожидается осуществлять в долларах. Тем самым, резкое снижение курса национальной валюты может повлиять на погашение кредита, так как для этого потребуется больше средств. Для смягчения этого риска процентная ставка по кредиту была рассчитана с учетом обесценивания валюты, темпов инфляции и действующих в стране налоговых ставок.

#### **Риск: Конкуренция**

**Смягчение:** Все восемь заправочных станций, являющиеся потенциальными конкурентами Koala Gas, расположены в центральном деловом районе столицы региона. Как правило, потребители СНГ пользуются услугами ближайшей надежной станции. Потребители в центральном деловом районе, у которых ближайшим поставщиком будет Koala Gas, вероятнее

всего, обратятся к нам. Koala Gas будет фокусироваться на рынке в направлении О и создавать клиентуру среди местных сообществ. В целом, рынок региона достаточно велик, чтобы на нем могли работать, как минимум, 15 крупных розничных поставщиков.

**Риск: Политика дерегулирования и повышение цены**

**Смягчение:** Политика дерегулирования, проводимая правительством, призвана полностью ликвидировать субсидии на нефтепродукты, что может привести к произвольному росту цен на СНГ. Это может вызвать отток потребителей, поскольку для большинства сельских клиентов стоимость продукта станет слишком высокой. Для смягчения этого риска компания постарается привлечь достаточное количество коммерческих потребителей и клиентов со средним уровнем доходов и неэластичным спросом на СНГ, чтобы компенсировать любое сокращение спроса со стороны сельских сообществ в результате политики правительства.

## Приложение III: Глоссарий

**Активы:** Все, имеющее денежную ценность, принадлежащее компании или индивиду.

**Акции:** Ценные бумаги, свидетельствующие о доле собственности в компании. См. также «привилегированные».

**Акционеры:** Инвесторы, владеющие акциями компании.

**Акционерный капитал:** В бухгалтерском учете так называются средства, вкладываемые в компанию акционерами путем прямых выплат или нераспределенной прибыли; также называется «собственным капиталом».

**Анализ рынка:** Исследование экономической обстановки, включающее, помимо всего прочего, структуру рынка, размер рынка, уровень конкуренции, барьеры и потенциал роста.

**Анализ чувствительности:** Анализ, оценивающий степень изменений факторов «прибыли» при изменении определенных переменных.

**Базовый уровень:** Термин, используемый в процессе мониторинга и оценки; это - исходная точка, по которой отслеживаются результаты и последствия деятельности компании.

**Балансовый отчет:** Бухгалтерский отчет, в котором путем перечисления активов, обязательств и собственного капитала суммируются данные о финансовом положении компании на определенную дату.

**Бизнес-план:** Официальная стратегия, описывающая шаги, предпринимаемые для выполнения определенных действий и достижения запланированных целей организации. В этом документе фиксируется прошлое, настоящее и будущее компании; обычно он используется для привлечения инвестиций.

**Биогаз:** Обычно так называется метан, выделяющийся в результате ферментации органической массы, включая навоз, осадки сточных вод, твердые бытовые отходы или любые иные биоразлагаемые материалы, в анаэробных условиях.

**Будущая стоимость:** Стоимость начальных капиталовложений после определенного времени при определенной ставке процента.

**Бухгалтерский учет:** Процесс фиксации, классификации, суммирования, представления и интерпретации экономических событий, происходящих с компанией или организацией, для заинтересованных пользователей.

**Бюджет:** Прогнозная сумма ожидаемых доходов и расходов за определенный период времени в будущем. Это - официальное финансовое резюме планов менеджмента, позволяющее сообщать о ранее согласованных задачах, а после утверждения используемое для оценки эффективности.

**Бюджетный/прогнозный/реальный:** Сравнение реальных результатов и плановых задач.

**Валовая прибыль:** Выручка от всех продаж за вычетом себестоимости реализованной продукции. Валовая прибыль не учитывает расходы на продажи и административные издержки.

**Венчурный капитал:** Рисковый капитал, выделенный для вложения в предприятия, которые венчурные капиталисты считают работающими в растущих секторах и способными обеспечить высокие прибыли.

**Внутренняя норма прибыли (IRR):** Ставка процента, которую обеспечат будущие потоки денежных средств, генерируемые сделанными сейчас инвестициями.

**Воспроизводимость:** Для многих инвесторов перспективы воспроизводства проекта являются важным качеством предложения, так как это значит, что идея может быть легко воспроизведена и реализована в другой стране или регионе, создавая больше возможностей для инвестиций, роста и развития рынков.

**Временная стоимость денег:** Имеет отношение к теории, что денежные средства, которые есть сейчас, стоят больше, чем средства, которые будут завтра. Это связано с предположением, что цены со временем растут, а значит, на одну денежную единицу сегодня можно приобрести больше товаров, чем завтра. По этой причине важно знать чистую приведенную стоимость будущих потоков денежных средств проекта.

**Выбросы:** Выделение газа, капель жидкости или твердых частиц в атмосферу. Валовыми выбросами из определенного источника называют общий объем выбросов. Чистые выбросы - это валовые выбросы за вычетом обратных потоков. Например, растения поглощают углекислый газ из атмосферы и запасают его в форме биомассы в процессе фотосинтеза, а затем выпускают при дыхании, в процессе разложения или при сжигании.

**Выстраданный капитал:** Вложения времени и усилий Ответственного исполнителя в предложение и реализацию проекта.

Генеральный директор: Главный руководитель корпорации или президент маленькой компании; лицо, несущее ответственность за деятельность компании.

**Гидроэнергетика:** Электричество, получаемое с помощью энергии текущей воды и перепада высот

**Главный бухгалтер-контролёр, руководитель контрольно-ревизионного и бухгалтерского отделов:** Начальник финансового отдела компании, ответственный за создание и поддержание системы бухгалтерской отчетности компании.

**Грант:** Сумма денег, которую не нужно возвращать.

**Долг (старший, субординированный):** Термины, показывающие последовательность, в которой долг погашается или взыскивается в случае ликвидации.

**Единственный собственник:** Единственный владелец компании, лично ответственный за все финансовые обязательства, имеющиеся у его компании.

**Инвестор:** Учреждение или индивид, который предоставляет средства другим в форме рискованного (акционерного) капитала, приобретая дающие доход активы (например, акции). Инвестор - это тот, кто вкладывает средства в проект или другие активы в обмен на прибыль или проценты.

**Контракт, включающий проектирование, строительство и сдачу в эксплуатацию:** разновидность контракта, по которому вся ответственность по строительству проекта возлагается на одну заслуживающую доверия компанию.

**Контракт на «строительство- эксплуатацию - передачу» (Building-operation-transfer, BOT – контракт):** разновидность контракта, по условиям которого одно предприятие строит и эксплуатирует объект в течение оговоренного периода времени, после чего передает его обратно инициатору проекта.

**Корпорация:** Компания, учрежденная как юридическое лицо, отличное от своих владельцев, отличающееся наличием ограниченной ответственности, легкостью передачи права собственности и неограниченным сроком существования.

**Коэффициент текущей ликвидности:** Показатель ликвидности, который позволяет определить способности компании осуществлять выплаты по кредитам в краткосрочной перспективе. Получается путем деления оборотных активов на текущие обязательства.

**Коэффициенты (финансовые):** Отношения двух или более рядов финансовых значений, рассчитываемые для оценки эффективности компании.

**Кредит:** Бухгалтерская запись, фиксирующая уменьшение активов и увеличение обязательств и собственного капитала компании. Также отражает способность компании заимствовать или приобретать товары и услуги без необходимости платить при доставке.

**Кредиторы:** Учреждения или индивиды, которые предоставляют средства, например, кредиты, с определенной ставкой процента и периодом погашения.

**Личная гарантия:** Личное обеспечение кредита, материальный объект или официальная гарантия, предоставляемая в качестве залога за долговые обязательства.

**Логические рамки (логико-структурный подход):** Метод разработки проекта, при котором создается четырехрядная квадратная матрица, где суммируются основные характеристики проекта на момент его определения, подготовки и оценки и увязываются с целями более широкого порядка.

**Льготные кредиты:** Кредиты, предоставляемые со ставками процента ниже рыночных и на более мягких условиях, возможно, даже включая списание долга.

**Маржинальная прибыль (маржа, выражается в процентах):** Маржинальная прибыль - это часть выручки, остающаяся после вычитания переменных затрат из валовой выручки. Эта разница представляет собой сумму, из которой можно покрыть постоянные затраты и формирующая прибыль. Деление маржинальной прибыли на общий объем продаж дает нам норму маржинальной прибыли. Эта норма позволит нам определить влияние изменений в объеме продаж на прибыль.

**Менеджмент:** Лица, осуществляющие руководство, управление и контроль над делами компании.

**Метан:** Газообразное соединение, молекула которого состоит из атома углерода и четырех атомов водорода; встречается в природе, обычно вместе с углем и нефтью (см. «природный газ» ниже), а также является побочным продуктом метаболической деятельности некоторых микроорганизмов; также может быть синтезирован.

**Минимальная ставка доходности:** Минимальная величина прибыли, необходимой для того, чтобы инвестор согласился вложить свои средства, также называется потребной нормой прибыли.

**Монетизация:** Процесс перевода в денежную форму (например, снижение выбросов парниковых газов может быть монетизировано с помощью продажи разрешений на выбросы).

**Несостоятельность:** Неспособность выполнять долговые обязательства.

**Норма ликвидности:** Показатель ликвидности, рассчитываемый путем деления текущих обязательств на все оборотные активы, за исключением товарных запасов. Позволяет определить способность компании выполнить свои краткосрочные долговые обязательства.

**Обезлесение:** Безвозвратная вырубка лесных насаждений и их нелесообразное использование, например, для нужд сельского хозяйства. Результат неконтролируемой заготовки древесины и чрезмерного сбора топливной древесины. Обезлесение может иметь катастрофические экологические последствия, например, потерю биоразнообразия, эрозию почв, а также снижение и большие колебания расхода воды в ручьях и реках.

**Оборотный капитал:** Рассчитывается путем вычитания текущих обязательств из оборотных активов. Отражает величину средств, необходимых компании для покрытия своих текущих обязательств. Соответственно, также используется как показатель ликвидности.

**Общество с ограниченной ответственностью:** Вид компании, владельцы которой ответственны только той суммой средств, которую они лично вложили в предприятие. Тем самым, максимум, что может потерять акционер, - это сумма, которую он заплатил за долю собственности, вне зависимости от финансовых обязательств компании.

**Ответственный исполнитель:** В настоящем руководстве так называется предприниматель, владелец бизнеса, команда менеджеров или разработчик - некто, обладающий необходимыми навыками и приверженностью, которые нужны для создания и поддержания деятельности предприятия.

**Отчет о прибылях и убытках:** Финансовый отчет, описывающий выручку и расходы, а также итоговую чистую прибыль или чистый убыток на определенный период времени.

**Оценка воздействия на окружающую среду (ОВОС):** Оценка возможных позитивных и отрицательных последствий, которые может иметь проект для окружающей среды, населения или экологически важных районов. Цель такой оценки - обеспечить учет воздействия на окружающую среду до принятия решения о запуске нового проекта.

**Оценки технологических потребностей:** Оценки, которые призваны помочь в определении и анализе приоритетных технологических потребностей. Могут служить основой портфеля экологически грамотных технологических проектов и программ, способных облегчить передачу и доступ к таким технологиям и ноу-хау во исполнение параграфа 5 Статьи 4 Рамочной конвенции ООН об изменении климата.

**Партнер с ограниченной ответственностью:** Участник товарищества с ограниченной ответственностью, обладающий ограниченной ответственностью; он несет ответственности за долги товарищества.

**Передача технологии:** В контексте настоящего руководства передача технологии подразумевает широкое толкование, заложенное в параграфе 5 Статьи 4 Рамочной конвенции ООН об изменении климата (оборудование и ноу-хау), и более традиционное определение, что технология охватывает «весь спектр методов и материалов, доступных для получения желаемого результата». Например, при широком толковании даже перенос одной строки юридического текста из законодательства одной страны в законодательство другой может повлечь более активную разработку экологически грамотных проектов в этой стране. В таком случае, эта строка текста составляет «технологию», которая была «передана».

**Плотина:** Сооружение, перекрывающее и регулирующее течение воды, которое повышает уровень воды для создания гидростатического напора. Водоохранилище, по сути, выступает хранилищем энергии.

**Поддерживающая организация:** В настоящем руководстве Поддерживающей организацией называют тех, кто хочет и способен обеспечить финансирование или услуги Ответственным исполнителям.

**Поток денежных средств:** Сумма чистой наличности, доступной компании в результате ее деятельности. Рассчитывается путем добавления безналичных издержек, например, амортизации, к чистой прибыли после уплаты налогов и позволяет определить уровень ликвидности компании.

**Предварительные условия:** Условия, которые должны быть выполнены до того, как произойдут определенные события (например, выполнение контракта или соглашения).

**Предложение:** План предполагаемых действий и просьба о выделении ресурсов. Инвестиционные меморандумы, заявки на грант, ответ на приглашение подавать предложения, бизнес-план или описание проекта - все эти документы, как бы они ни назывались, являются предложениями.

**Предложение акций:** Новый выпуск ценных бумаг.

**Привилегированные акции:** Вид акций, который показывает, кому принадлежит компания, и имеет приоритет перед обычными акциями при выплате дивидендов и притязания на активы; дают держателю преимущественное право на прибыли по сравнению с владельцами обычных акций, а также на активы (в случае ликвидации).

**Природный газ:** встречающаяся в природе смесь углеводородов (главным образом, метана) и малых объемов других газов, содержащаяся в пористых геологических формациях, часто вместе с нефтью.

**Валидация:** Процесс верификации, которому подвергаются проекты, где предполагается реализация «углеродных выгод», то есть если планируется участие в торговле разрешениями на выбросы парниковых газов. Служит для подтверждения того, что проект или предприятие может обеспечить заявленное снижение выбросов.

**Прогнозы:** Расчеты будущих затрат, выручки, темпов роста и т.д.

**Продажи:** Выручка, получаемая исключительно от продажи товаров и услуг.

**Промежуточные займы:** После привлечения в компанию первоначального капитала наступает период времени, когда эффективными средствами финансирования компании выступают различные комбинации задолженности, преобразуемой в акционерный капитал. Эти долговые инструменты, которые иногда обеспечиваются купонами (правом приобрести акции) и часто превращаются в собственный капитал, в совокупности называются «промежуточными займами», означая промежуточное состояние между стартовым капиталом и обычными заемными средствами. Их также иногда называют «квазикапиталом».

**Проникновение на рынок:** Доля рынка, которую смогла обеспечить себе компания.

**Рентабельность капиталовложений:** Рассчитывается путем деления суммы активов на величину чистой прибыли после уплаты налогов. Показатель эффективности, с которой компания извлекает прибыль из свободных активов.

**Рентабельность собственного капитала:** Рассчитывается путем деления собственного капитала на величину чистой прибыли после уплаты налогов. Показатель чистой прибыли, которую компания способна заработать, по отношению к инвестициям акционеров.

**Себестоимость реализованной продукции:** Общая стоимость продуктов, реализованных за определенный период времени. Она равна товарному запасу на начало отчетного периода плюс стоимость приобретенного товара минус товарные остатки.

**Совместное предприятие:** Объединение двух или более сторон для создания новой компании.

**Соглашение об отказе от конкуренции:** Соглашение между сторонами, согласно которому одна из сторон обещает не заниматься определенными видами коммерческой деятельности в определенном регионе.

**Соглашение о неразглашении:** Соглашение о конфиденциальности.

Соотношение между заемным и собственным капиталом: Рассчитывается путем деления собственного капитала на сумму долгосрочной задолженности, показывает отношение между долгосрочным капиталом, предоставленным кредиторами, и средствами, инвестированными владельцами.

**Специалисты по углеродному рынку:** Лица, специализирующиеся на оценке, финансировании и разрешениями на выбросы парниковых газов

**Ставка дисконтирования:** Ретроспективная ставка процента; используется для расчета чистой приведенной стоимости.

**Стратегия ухода:** Часть инвестиционного плана, где описываются один или несколько механизмов, с помощью которых инвестор может избавиться от своих вложений и при этом получить прибыль. Примерами стратегий ухода являются первоначальные предложения акций и соглашения о выкупе.

**Счета к оплате:** Денежные суммы, причитающиеся другим лицам. Это - текущие обязательства, принимаемые на себя компанией в ходе ее обычной деятельности.

**Счета к получению:** Денежные суммы, которые должны компании потребители, приобретавшие товары или услуги в кредит. В балансовом отчете они отражаются как оборотные активы.

**Субординированный долг:** Также именуется «младшим долгом»; означает последовательность, в которой погашается задолженность в случае ликвидации; субординированный долг погашается только после удовлетворения претензий по «старшим», более приоритетным долгам.

**Товарищество:** Разновидность предприятия, владельцами которого являются два или более человек, соглашающихся разделить прибыли и убытки.

**Товарные запасы:** Сумма исходных материалов, незавершенной продукции и готовых изделий, принадлежащих компании и могущих быть проданными при ведении бизнеса.

**Точка безубыточности:** Точка, в которой объем продаж таков, что валовая выручка равна валовым издержкам. Анализ безубыточности помогает определить, как изменения объема продаж влияют на прибыль.

**Тройная итоговая строка:** Оценка компании с финансовой, социальной и экологической точек зрения.

**Углекислый газ (CO<sub>2</sub>):** Газ, образующийся при обычном сжигании углерода и выделяющийся в процессе дыхания животных.

**Устойчивый:** Термин, используемый для обозначения действий, которые можно осуществлять, не оказывая отрицательного влияния на окружающую среду (например, качество почв, воды и климат). Без устойчивости ресурс может закончиться и пользование им в будущем станет невозможно.

**Текущие расходы:** Расходы, получающиеся в ходе обычной деятельности компании, за исключением затрат на выплату процентов, налоговых платежей и себестоимости реализованной продукции.

**Финансовый «рычаг» (левередж):** Использование заемных средств для снижения величины собственного капитала в предприятии; отношение задолженности к акционерному капиталу.

**Финансовая отчетность:** Составление отчетов, содержащих финансовые данные о деятельности и финансовом положении организации.

**Финансовый план:** Результат определения потребностей компании в финансировании и разработки стратегии получения этих средств.

**Хеджирование:** Инструмент снижения риска будущих колебаний цены (контракт, который оговаривает будущую дату приобретения и определенную цену с целью избежать убытков из-за изменения цены).

**Целевая компания:** Компания, создаваемая другой компанией, для выполнения узкого круга обязанностей или решения временных задач, главным образом, для изоляции финансовых рисков.

**Цель и миссия:** Цель и задачи организации.

**Чистая прибыль:** Прибыль, остающаяся после вычитания из выручки всех затрат, включая налоговые платежи; также называется чистым доходом.

**Чистая приведенная стоимость (net present value, NPV):** Текущая стоимость будущих потоков денежных средств проекта при определенной ставке дисконтирования, меньше первоначальных капиталовложений в проект.

**Эксплуатационные расходы:** Любые затраты, связанные с содержанием системы. Они могут включать замену и ремонт составных частей.

**DBA:** Doing business as. Аббревиатура, используемая, чтобы показать, что компания ведет деятельность под названием, отличным от ее официального юридического наименования.

**Due diligence:** Обозначение процесса финансовой проверки при подготовке к инвестированию. Включает, помимо всего прочего, проверку финансовой отчетности, оценку рынка, экономического положения и достижений менеджмента.

**EBITDA:** Прибыль без учета процентов, налогов, износа и амортизации



## Приложение IV: Интернет и другие ресурсы

1. Африканский банк развития (African Development Bank, AfDB, [www.afdb.org](http://www.afdb.org)). Различные инструменты поиска на английском и французском языках, некоторые руководства, связанные с логической структурой проектов и мониторингом и оценкой.
2. Организация «Альянс за экономию энергии» (Alliance to Save Energy, ASE, [www.ase.org](http://www.ase.org)). Стимулирует энергетическую эффективность и распространяет опыт компаний, работающих в потребительском, коммерческом и промышленном секторах. Есть несколько списков контрольных вопросов, которые помогут ответственным исполнителям подготовить проекты по повышению эффективности использования энергии.
3. American Express (AMEX-Open, [www.americanexpress.com](http://www.americanexpress.com), раздел “small business”). Обладает информационным ресурсом для малых компаний, где объясняются основные понятия и даются советы. Большая часть материала также представлена в наборе руководств для малых и средних предприятий Международной финансовой корпорации (International Finance Corporation SME Toolkit). Дает полезные советы тем, кто не имеет опыта подготовки предложений и бизнес-планов, особенно там, где между бизнес-планом и предложением много общего.
4. Азиатский банк развития (Asian Development Bank, ADB, [www.adb.org](http://www.adb.org)) и Институт Азиатского банка развития (Asian Development Bank Institute, ADBI, [www.adbi.org](http://www.adbi.org)) предлагают в онлайн-доступе большой объем информации (включая справочник ADB). На их сайтах можно найти много образцов проектных документов (в виде резюме). ADB предлагает вопросы, которые можно использовать при оценке условий реализации проекта, а ADBI предоставляет информацию об опыте, накопленном в определенных сегментах (финансирование, микрофинансирование, окружающая среда).
5. Организация тихоокеанского экономического сотрудничества (Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC, [www.apecsec.org.sg](http://www.apecsec.org.sg)) и Тихоокеанский центр энергетических исследований (Asia Pacific Energy Research Centre, APERC, [www.ieej.or.jp/aperc](http://www.ieej.or.jp/aperc)). Исследования и информационные ресурсы для тихоокеанского региона, особенно для работы на макроуровне. Очень подробные данные и отчеты для этого уровня. Хорошая информация по странам и изложение накопленного опыта. По более разработанным темам (энергетика, малые и средние предприятия и т.д.) можно найти различные данные, а также такие вещи, как «Контрольный список вопросов для малых и средних предприятий при подготовке к непредвиденным обстоятельствам».
6. Программа помощи развивающимся странам правительства Австралии (Australian Government overseas development assistance, AusAID, [www.ausaid.gov.au/ausguide](http://www.ausaid.gov.au/ausguide) и <http://akwa.ausaid.gov.au>). AusAID дает информацию для подготовки программ и их составляющих. Имеется “AusGuide” – руководство для логико-структурного анализа. Данный ресурс описывает большинство шагов, необходимых для подготовки проекта в муниципальном секторе экономики. AusAID также поддерживает «склад знаний», включая накопленный опыт и лучшие практики.
7. Barron’s Business Review Series Finance (третье издание). Упрощенный курс из 20 глав, содержащий вводные материалы о рисках и прибыли (глава 4), нормах прибыли (глава 7), финансовой структуре (глава 10), финансовом планировании (глава 16) и финансовой

отчетности (глава 18).

8. Базельское агентство по устойчивой энергетике (Basel Agency for Sustainable Energy, BASE, [www.energy-base.org](http://www.energy-base.org)). BASE предлагает ряд важных руководств как для Ответственных исполнителей, так и для Поддерживающих сторон. В частности, база данных по финансирующим организациям в области устойчивой энергетике, поддерживаемая этой организацией, может служить своеобразным каталогом источников финансирования. В базе данных реализована возможность поиска по определенным технологиям и регионам, а также содержатся краткие сведения о кредиторах, инвесторах и других возможных источниках финансирования. Кроме того, BASE также запускает программу (Программа поддержки транзакций Инициативы по финансированию устойчивой энергетике, SEFI Transaction Support Facility), направленную на расширение возможностей финансирующих учреждений и согласование ожиданий Ответственных исполнителей и поддерживающих финансовых организаций. BASE обеспечивает доступ к Руководству по анализу воздействия на окружающую среду ЮНЕП (UNEP environmental due diligence guidelines), а также предлагает много полезных ссылок.
9. Механизм чистого развития – МЧР (Clean Development Mechanism, CDM, <http://cdm.unfccc.int/Projects>). Дает информацию и пути доступа к информации по проектам МЧР, находящимся на разных стадиях подготовки и реализации. Там также описан процесс подготовки и утверждения проектов МЧР, дана полезная информация об упрощенном рассмотрении проектов небольшого масштаба и особенностях проектов по восстановлению лесов. Шаблоны и руководства по проектной документации доступны по адресу <http://cdm.unfccc.int/Reference/Documents>.
10. CDM Gold Standard ([www.cdmgoldstandard.org](http://www.cdmgoldstandard.org)). Сайт, поддерживаемый партнерством неправительственных организаций, который направлен на повышение качества проектов МЧР и упрощение процедуры их подачи.
11. CDMWatch ([www.cdmwatch.org](http://www.cdmwatch.org)). Предлагает вводные материалы о Механизме чистого развития и продвигает «Набор инструментов МЧР» (The CDM Toolkit), представляющий собой, скорее, описание процесса, чем собственно набор руководств. Также вы найдете здесь ссылки на фонды, специализирующиеся на покупке разрешений на выбросы. Ссылки на другие сайты, как поддерживающие, так и критикующие механизм торговли разрешениями на выбросы парниковых газов.
12. CleanTech Venture Network (Cleantech, [www.cleantech.com](http://www.cleantech.com)). Предлагает большой объем информации по «чистым» технологиям, а также организует венчурные ярмарки, дающие возможность представить инвесторам и участникам (коммандитистам) инвестиционных фондов коммерческие предложения, способные привлечь венчурное финансирование.
13. Углеродный фонд муниципального развития (Community Development Carbon Fund, CDCF, [www.carbonfinance.org](http://www.carbonfinance.org)) предлагает образец описания проектной идеи (PIN), который может быть полезен для ознакомления с основными характеристиками проекта по снижению выбросов парниковых газов. В другом документе приведен список из 10 общих и специальных вопросов, касающихся позитивного влияния проекта на уровне местных сообществ. В еще одном документе вы найдете весьма полезный образец финансовой документации.
14. Консультативная группа помощи бедным (Consultative Group to Aid the Poor, CGAP, [www.cgap.org](http://www.cgap.org)), Институт управления микрофинансированием (Microfinance Management Institute, MFMI, [www.themfmi.org](http://www.themfmi.org)), Microfinance Information Exchange ([www.themix.org](http://www.themix.org)), Microfinance Gateway ([www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)) и курс дистанционного обучения в области

- микрофинансирования Фонда ООН для капитального развития (United Nations Capital Development Fund, UNCDF, [www.uncdf.org](http://www.uncdf.org)). CGAP дает доступ к обучающим материалам доноров и отчетам о наилучших практиках, включая рекомендации по финансовым проверкам (due diligence), подробный текст и схемы, и историям развития организаций (Donor Good Practice No.18).
15. Британский Департамент международного развития (Department for International Development, DFID). Руководит сетью ресурсных центров по транспорту, водному хозяйству и коммуникациям ([www.transportlinks.org](http://www.transportlinks.org), [www.oasis-water.net](http://www.oasis-water.net) и [www.icconnect-online.org](http://www.icconnect-online.org)). См. Посредническую группу по развитию технологий (Intermediate Technology Development Group).
  16. Центр энергетических исследований Нидерландов (Energy Research Centre of the Netherlands, ECN, [www.ecn.nl](http://www.ecn.nl)). Ресурс по научно исследовательским и опытно-практическим работам в области энергетических технологий, создания благоприятных условий и соответствующей политики. Предлагает сводки по технологиям и анализ технической политики. Полезен для ссылок на историю развития технологии.
  17. Европейский совет по возобновляемой энергии (European Renewable Energy Council, EREC, [www.erec-renewables.org](http://www.erec-renewables.org)), Европейская ассоциация по ветровой энергии (European Wind Energy Association, EWEA, [www.ewea.org](http://www.ewea.org)). Сайты состоят, главным образом, из публикаций о политике и результатах, дают ссылки и справочные материалы о наилучших практиках на уровне местных сообществ, компаний, регионов и стран.
  18. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, [www.fao.org](http://www.fao.org)). Включает он-лайн библиотеку (the David Lubin Memorial Library) и раздел об энергетике и технологиях, где даются работы по конкретным вопросам.
  19. Немецкое техническое сотрудничество (German Technical Cooperation, GTZ, [www.gtz.de](http://www.gtz.de)). Программа технического сотрудничества по определенным направлениям. Сайт описывает различные программы и тематические разделы.
  20. Глобальный экологический фонд (Global Environment Facility, GEF, [www.thegef.org](http://www.thegef.org)). Сайт предлагает шаблоны и руководство по подготовке предложений по проектам ГЭФ большого и среднего масштаба в таких областях, как биологическое разнообразие, стойкие органические загрязнители и изменение климата. Методика «простого заполнения бланков» («Fill in the blank»). ГЭФ также дает ссылку на программу Development Marketplace ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)), в рамках которой на конкурсной основе было выделено \$34 млн на реализацию более 800 проектов. Кроме того, вы найдете ссылки на другие организации и программы, выделяющие гранты. ГЭФ также устраивает специальные конкурсы для отдельных стран.
  21. Interenvironment.org ([www.interenvironment.org](http://www.interenvironment.org)). Сайт Калифорнийского института общественных проблем (California Institute of Public Affairs, CIPA). Имеются списки организаций ООН, международных и национальных организаций, поддерживающих устойчивое развитие. Предлагает список информационных ресурсов и ссылок на другие сайты. Сайт сфокусирован на информации об организациях в области охраны окружающей среды, объем - более 350 страниц информации.
  22. Межправительственная группа экспертов по изменению климата (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC, [www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)). Дает большой объем сугубо технической информации по изменениям климата и смежным вопросам. Также при необходимости можно использовать библиотеку слайдов с данными для подготовки предложений.

23. Группа развития промежуточных технологий (Intermediate Technology Development Group, ITDG, [www.itdg.org](http://www.itdg.org)), недавно переименованная в «Практические действия» (Practical Action), предлагает множество технических сводок по вопросам энергетики, питьевого водоснабжения и очистки воды, производства и других секторов. Это документы объемом в 5-10 страниц, снабженные иллюстрациями и перекрестными ссылками. Организация также предлагает обширный каталог книг и журналов, посвященных малому бизнесу и микрофинансированию.
24. Международное энергетическое агентство (International Energy Agency, IEA, [www.iea.org](http://www.iea.org)). Всемирный поставщик информации и прогнозов, касающихся производства и потребления энергии. Ежегодные доклады «Обзор мировой энергетики» (World Energy Outlook) являются важным источником данных о развивающихся странах. Обладает библиотекой по вопросам энергетических технологий и технологического сотрудничества. Предоставляет информацию для предложений в области энергетики, авторы которых хотели бы описать более широкий контекст.
25. Набор руководств для малых и средних предприятий Международной финансовой корпорации (International Finance Corporation SME Toolkit, [www.smetoolkit.org](http://www.smetoolkit.org)). Позиционируется как бесплатная информация по управлению бизнесом и тренинг для владельцев малых предприятий. Включает практические статьи, бланки, бесплатное деловое программное обеспечение, призванное помочь предпринимателям на развивающихся рынках. См. также American Express-Open.
26. Международный валютный фонд – МВФ (International Monetary Fund, IMF, [www.imf.org](http://www.imf.org)). Предлагает информацию по отдельным странам. Использование данных МВФ по странам и регионам в предложениях вполне допустимо, равно как и данных CIA World Factbook ([www.cia.gov/cia/publications/factbook/](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/)) и [www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com).
27. Investment Promotion Network (IPANet, [www.ipanet.net](http://www.ipanet.net)). Портал информации по странам с высокой степенью подробности.
28. Майкл Миллер. «Самоучитель по бизнес-планам за 24 часа» (Miller, Michael. Teach Yourself Business Plans in 24 Hours). Пример практического издания, дающего рекомендации по исследованию рынка и необходимым мерам предосторожности.
29. Многосторонний инвестиционный фонд (Multilateral Investment Facility, MIF, [www.iadb.org/mif/](http://www.iadb.org/mif/)). Находится под управлением Межамериканского банка развития. МИФ является специализированным фондом, инвестирующим, главным образом, в другие фонды. Он предлагает набор руководств на английском и испанском языках для оценки потенциала кандидатов на финансирование, а также соответствующие формы и анкеты.
30. Национальная лаборатория возобновляемой энергетики США (National Renewable Energy Laboratory, NREL, [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov), [www.nrel.gov/technologytransfer](http://www.nrel.gov/technologytransfer)). Большой архив информации с уклоном в сторону исследований и разработок в области возобновляемой энергетики. Лаборатория предлагает ряд продвинутых приложений для энергетики (включая HOMER, Hybrid2 и RETFinance) и регулярно обновляемые информационные издания по технологиям (Power Technologies Energy Data Book).
31. Голландский фонд развития (Netherlands Development Finance Company, FMO, [www.fmo.nl](http://www.fmo.nl)). Оказывает поддержку развитию посредством кредитов, гарантий, акционерного капитала и квазиакционерного капитала в 40 странах мира. Он тесно сотрудничает с местными банками, международными и голландскими партнерами и предлагает четко изложенную информацию по таким вопросам, как стимулирование роста частного сектора. Включен в этот список как хороший пример исследований, которые Ответственному исполнителю

- следует провести, прежде чем обращаться к поддерживающей организации.
32. Организация экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)). Сайт содержит раздел об «управлении» результатами экономического развития с большим количеством страновых примеров и отдельный раздел о накопленном опыте (часть 5), полезный для программ планирования.
  33. Агентство США по страхованию частных инвестиций за рубежом (Overseas Private Investment Corporation), Администрация по делам малого бизнеса США (United States Small Business Administration), портал “My Own Business” ([www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org)). Предлагает набор руководств, призванных помочь владельцам малого бизнеса на начальных этапах их деятельности. Особую ценность представляет онлайн-курс из 13 занятий, включающий разделы по бухгалтерскому учету и потокам денежных средств, созданию предприятий, маркетингу и страхованию предпринимательской деятельности. В основном, это текст, плюс некоторое количество шаблонов и практических рекомендаций.
  34. «Практические действия». См. Группа развития промежуточных технологий.
  35. RETScreen, финансируемый Канадским центром по разработке технических средств для добычи полезных ископаемых и энергетики, NASA, ЮНЕП, ГЭФ, Партнерством по возобновляемой энергии и энергоэффективности (REEEP) и Министерством природных ресурсов Канады (RETScreen, [www.etscreen.net](http://www.etscreen.net)). Подборка информационных материалов по технологиям возобновляемых источников энергии (фотоэлементы, пассивное использование солнечной энергии, солнечные воздушные системы отопления, солнечные системы горячего водоснабжения, био-отопление, гидроэлектростанции малой мощности, энергия ветра). Там имеются вводные данные (объемом 5-10 страниц) и описание технических условий, расчетов и алгоритмов (40-50 страниц), затем даются электронные таблицы, позволяющие анализировать эффективность, затраты и финансы, а также объем выбросов парниковых газов. RETScreen также предлагает алгоритмы для детального анализа с большим количеством технических подробностей, позволяющих выполнять финансовый анализ первого уровня. Результаты анализа RETScreen можно использовать для дальнейшего структурирования и доработки предложения для поддерживающей организации из частного сектора.
  36. Тематическая программа совместного финансирования (Theme-based Co-financing Programme, TMF, [www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl)) при Дирекции по международному сотрудничеству Министерства иностранных дел Нидерландов — это программа голландского правительства, направленного на финансирование организаций с целью повышения их эффективности и способности оказывать услуги. Сайт включен в список, так как на нем имеется хороший пример шаблона проектного предложения. Шаблон является полным, понятным и заставляющим Ответственного исполнителя излагать свои интересы и предложение так, чтобы они были легко понятны для донора.
  37. Агентство международного развития США (United States Agency for International Development, USAID, [www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)). Библиотека книг и статей.
  38. Министерство энергетики, энергетической эффективности и возобновляемой энергетики США (United States Department of Energy, Energy Efficiency and Renewable Energy, [www.eere.energy.gov](http://www.eere.energy.gov)). Предлагает длинный список информационных материалов по различным технологиям, включая информацию по компаниям на нишевых рынках. Полезно для исследования рынка. Длинный список руководств для технической оценки, структурированный по темам, можно найти на других сайтах EEERE, например, [www.eere](http://www.eere).

- energy.gov/buildings/tools\_directory. Темы, по которым приводятся списки руководств, включают энергетический анализ для целого здания, возобновляемую энергетику и оценку солнечно-климатических характеристик.
39. Издательство Wiley business publisher ([www.wiley.com](http://www.wiley.com)). Предлагает детальные исследования, например, «Финансирование проектов: Финансовый инжиниринг на основе активов» (“Project Finance: Asset Backed Financial Engineering”), где можно ознакомиться с такими темами, как потоки денежных средств, прежде чем обращаться к более сложным техническим вопросам.
  40. Отделение по углеродному финансированию Всемирного банка (World Bank Carbon Finance Unit). См. Углеродный фонд муниципального развития.
  41. World Information ([www.worldinformation.com](http://www.worldinformation.com)) полезный и легкодоступный источник информации по странам и регионам, особенно при использовании в купе с CIA World Factbook и данными МВФ.
  42. Организация ООН по промышленному развитию (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO, [www.unido.org](http://www.unido.org)). Сайт фокусируется на экономике, окружающей среде и занятости, имеется раздел о инвестициях и стимулировании технологий. Предлагает программное обеспечение для оценки бизнеса (BEST), руководства для улучшения финансовых показателей (FIT) и другие пособия. Также предлагает программу развития предприятий, описывающую процесс развития и роста компаний.
  43. UNCDF. См. Консультативная группа помощи бедным (Consultative Group to Aid the Poor (CGAP)).
  44. Программа развития ООН (United Nations Development Programme, UNDP, [www.undp.org](http://www.undp.org)). Имеется библиотека работ по развитию потенциала для будущей деятельности, а также специальная страница по развитию потенциала Development Gateway ([www.developmentgateway.org](http://www.developmentgateway.org)). Доступны такие руководства, как The Partnering Toolbook, а также некоторые шаблоны и материалы для оценок.
  45. Программа ООН по окружающей среде (United Nations Environment Programme, UNEP, [www.unep.org](http://www.unep.org)). Предлагает большую подборку информации и ссылок по различным вопросам чистых технологий, хотя наиболее детально изложены возобновляемая энергетика, энергетическая эффективность и экологически чистое производство. Также предлагает такие пособия, как руководство для финансовых учреждений с контрольными списками вопросов для проверки (due diligence). Также содержит контрольные списки для проверки по экологическим аспектам технологий возобновляемой энергетики.
  46. Координационный центр по передаче технологий при Секретариате РККК ООН (UNFCCC Secretariat Technology Transfer Clearing House, <http://ttclear.unfccc.int/ttclear/jsp/index.jsp>). Собрание информации и отчетов по передаче технологий под эгидой Рамочной конвенции ООН по изменению климата. На сайте вы найдете огромную подборку данных - от идей проектов, концепций и предложений, извлеченных из оценок технологических потребностей и других источников, до обмена информацией с помощью специальной коммуникационной сети, включая информацию по проектам и компаниям, а также ссылки на другие источники информации.

# Приложение V: Пример расчетов и таблицы будущей стоимости

## Расчет чистой приведенной стоимости (NPV)

В **Excel** или другой программе табличных вычислений или на финансовом калькуляторе, откройте функцию формул (fx в Excel)

Выберите функцию «чистая приведенная стоимость», NPV

Введите данные для первого примера

Ставка (ставка) = 12%

Значение 1 = 120

Значение 2 = 120

Значение 3 = 120

Значение 4 = 120

Значение 5 = 1120

= NPV(12%, 120, 120, 120, 120, 1120)

Нажмите «enter», что дает вам чистую приведенную стоимость = 1000

**Повторите** для второго и третьего примеров

= NPV(12%, 277.41, 277.41, 277.41, 277.41, 277.41) = 1000

= NPV(12%, 320, 296, 272, 248, 224) = 1000

Используя **таблицу приведенной/будущей** стоимости (см. ниже), выберите множители для 12% на 1, 2, 3, 4 и 5 годы

Год	1	2	3	4	5
Множитель для 12%:	0.89286	0.79719	0.71178	0.63552	0.56743

Умножьте каждый множитель на плановый платеж и добавьте результаты. Получившаяся сумма - это чистая приведенная стоимость = 1000

0.89286	0.79719	0.71178	0.63552	0.56743	Total
120	120	120	120	1120	1600.00
107.14	95.66	85.41	76.26	635.52	<b>1000.00</b>

Повторите процесс для двух других планов платежей

0.89286	0.79719	0.71178	0.63552	0.56743	
277.41	277.41	277.41	277.41	277.41	1387.05
247.69	221.15	197.45	176.30	157.41	1000.00

0.89286	0.79719	0.71178	0.63552	0.56743	
320	296	272	248	224	1360.00
285.72	235.97	193.60	157.61	127.10	1000.00

Подобный расчет также можно выполнить с помощью алгебраической формулы. NPV каждого года рассчитывается с помощью формулы

$$PV_a = \frac{A}{(1 + R)^n}$$

где:

PV = текущая ценность платежа периода "а"

A = сумма платежа

R = ставка дисконта

n = количество периодов

В качестве простого примера возьмем платеж третьего периода из третьего примера, 272,00.

PV платежа третьего года:

$$=272/(1+0,12)^3$$

$$=272/(1,12*1,12*1,12)$$

$$=272/1,404928$$

$$=193.60$$

Пример дисконтирующих множителей текущей стоимости / будущей стоимости

Период	6%	8%	10%	12%
1	.94340	.92593	.90909	.89286
2	.89000	.85734	.82645	.79719
3	.83962	.79383	.75131	.71178
4	.79209	.73503	.68301	.63552
5	.74726	.68058	.62092	.56743
6	.70496	.63017	.56447	.50663
7	.66506	.58349	.51316	.45235

Для расчета этих множителей,

$$\text{Множитель} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

где:

i = ставка дисконта

n = количество периодов

например, каков дисконтирующий множитель, применяемый к платежу, получаемому через шесть лет, если заданная ставка дисконта - временная стоимость денег - равна 8% в год?

$$\text{Множитель} = 1/(1+.08)^6 = 0.63017$$

### Расчет внутренней нормы прибыли (IRR)

В Excel или другой программе табличных вычислений или на финансовом калькуляторе, введите данные первого примера (вариант D) в колонки с А до F, как показано в таблице.

	Год 0, сумма выплат	Год 1, сумма поступлений	Год 2, сумма поступлений	Год 3, сумма поступлений	Год 4, сумма поступлений	Год 5, сумма поступлений
<b>Вариант D</b>	-1000	300	240	240	270	350
<b>Вариант E</b>	-1000	350	280	350	280	140
<b>Вариант F</b>	-1000	350	350	300	200	200

Откройте функцию формул (fx в Excel),

Выберите функцию «внутренняя норма прибыли», IRR

Введите все данные из следующего ряда: A1:F1

[Формула теперь имеет вид: IRR=(A1:F1) ]

Нажмите "OK"

В результате вы получите 12% как IRR для варианта D.

Повторите для вариантов E и F:

Вариант E, IRR=(A2:F2) = 13,9%

Вариант F, IRR=(A3:F3) = 14,1%

Если у вас нет Excel или специализированного калькулятора NPV следует рассчитать, используя в качестве ставок дисконта 0%, 5% и 10%.

- Если NPV оказывается отрицательной при ставке 0%, это значит, что для деятельности нужны гранты или субсидии.
- Если NPV имеет положительное значение при ставке 0% и отрицательное при 5%, вашей целевой аудиторией должны быть доноры, организации развития и социально ответственные инвесторы, для которых важны такие результаты, как обеспечение развития, забота об окружающей среде и трансформация рынка.
- Если NPV имеет положительное значение при ставке 5% и отрицательное при 10%, вам следует ориентироваться на специализированных кредиторов-инвесторов и попытаться подробнее разработать финансовый план.
- Если получается положительное NPV при ставке 10%, вам следует ориентироваться на частный сектор.

Примечание: единственный способ вручную определить IRR - продолжать расчеты NPV, пока вы не получите ставку дисконта, при которой NPV будет равна нулю.



# Приложение VI: Контрольный список вопросов для финансовой проверки

**Контрольный список вопросов для финансовой проверки (due diligence) для [Название поддерживающей организации, ориентирующейся на тройную итоговую строку и инвестирующую в современную энергетику]**

- Миссия:
  - Как кредит или инвестиция поддерживает миссию НАЗВАНИЕ?
- Технология:
  - Возобновляемая энергетика или энергетическая эффективность?
  - Является ли технология соответствующей и доступной?
  - Проверена ли она?
  - Предлагает ли Ответственный исполнитель механизм инновационного использования или инновационной поставки? Или он внедряет технологию в новый регион/страну?
- Покупатель энергии:
  - Кто покупает энергию?
  - Какова их платежеспособность? Как это подтверждено документально? (См. также «Соглашения о закупке энергии» в техническом разделе.)
- Заемные средства (финансовый леввередж):
  - Каково отношение между нашими средствами и другими источниками финансирования?
  - Какие локальные или региональные финансовые учреждения заинтересованы в этих инвестициях?
  - Можно ли заинтересовать участвовать местный банк на ранней стадии в случае нашего участия? Если нет, как можно заинтересовать финансовое учреждение инвестировать в инициативу такого типа на более поздней стадии?
- Воспроизводимость:
  - Может ли проект быть воспроизведен?
  - Планирует ли инициатор осуществить другие проекты?
  - Обладает ли проект демонстрационной ценностью для воспроизводства другими?
- Рынок:
  - Сможет ли данная технология конкурировать по цене с существующими источниками освещения (керосин, свечи, дизельные генераторы и т.д.)?
  - Как будет осуществляться маркетинг?
  - Каков рыночный потенциал?
  - Какова регулятивная политика в энергетике?
- Социальные результаты:

Как энергетическое предприятие улучшает качество жизни, предоставляя энергетические услуги (освещение, приготовление пищи, вода, здоровье)?

Сопряжено применение результатов проекта с каким-либо производством? Если да, то как?

Сколько человек получают выгоду от этого проекта?

Если проект предполагает присоединение к сети, кто выиграет от увеличения отдачи в сеть? Будут ли долгосрочные преимущества (постоянные рабочие места, доступ к воде, расширение сети) или они будут краткосрочными (временные рабочие места во время строительства)?

■ Экологические результаты:

Как инвестиции улучшат или защитят окружающую среду на местном, национальном и глобальном уровне?

Какие источники энергии, например, дизель, керосин, свечи или дрова будут замещены?

Если происходит замещение выбросов парниковых газов, можно ли оценить количественно их объем?

Связаны ли инвестиции с отрицательным воздействием на окружающую среду (воздух, вода, флора, фауна и землепользование)?

Проводилась ли оценка воздействия на окружающую среду?

Нужно ли это сделать?

■ Структура компании:

Какова общая структура компании?

Кто владельцы?

Есть ли у них политические, общественные или деловые связи, которые стоит отметить или которые вызывают беспокойство?

(Должно быть резюме (CV) основных владельцев и третьих лиц, рецензирующих предложение).

Проводилась ли проверка кредитоспособности спонсоров?

Можно ли получить данные о финансовом положении или состоянии индивидуальных спонсоров? (Это особенно важно, если вы инвестируете, главным образом, благодаря имени и репутации основного спонсора.)

Есть ли страхование? Если активы представлены в качестве залога, застрахованы ли они?

■ Юридический статус:

Является ли компания юридическим лицом (должны быть приложены: сертификат юридического лица, соглашения между акционерами, устав и кредитные соглашения)?

■ Опыт компании:

Сколько лет исполнители занимаются бизнесом?

Добились ли они успеха?

- **Качество менеджмента компании:**
  - Опишите технический и управленческий опыт компании и все, что необходимо, чтобы обеспечить доходность и устойчивость компании.
  - Есть ли у проекта/энергетического предприятия соглашения о сотрудничестве с третьими сторонами, например, поставщиками оборудования, инженерами, владельцами участков и т.д.?
- **Развитие деятельности:**
  - Как компания будет вести повседневную деятельность?
  - Если успех предприятия зависит от успешного получения кредита, что призвано это обеспечить? Есть ли у предприятия опыт в каких-либо аспектах кредитования (анализ состояния/одобрения кредита, управление кредитом, процесс погашения, сбор просроченных платежей и/или вступление кредитора во владение имуществом должника)? (Если нет, это, вероятно, следует определить как риск.)
  - Живет ли разработчик рядом с участком проекта? Если нет, как он собирается управлять развитием компании?
  - Если предприниматель заключает договор дистрибуции/франшизы, есть ли в нем какие-то условия, которые могут помешать долгосрочному росту предприятия?
- **Управление рисками:**
  - Какие риски связаны с данными инвестициями?
  - Страновые, политические
  - Девальвация валюты, инфляция и ставка процента
  - Деловые качества менеджеров
  - Доступ к балансу финансирования проекта, доступ к другим инвесторам (понимание "целесообразности финансирования" проекта)
  - Платежеспособность потребителей
  - Строительные риски
  - Экологические/погодные риски
  - Риски контрактных обязательств (соглашение о закупке/продаже энергии, контракты на поставку топлива), применимость контрактов «Завершение»
  - Каков уровень распределения рисков между владельцами, нами и другими участниками?
  - Если предприятие основано на производстве, оцените рынок его потоков исходных материалов.
  - Есть ли колебания цен на материалы? Много ли источников поставок (внутренних, внешних, и тех, и других?) Проведите анализ чувствительности доходности к колебаниям цен на материалы.
- **Некоторые примеры мер по смягчению рисков:**
  - Страхование жизни ключевого исполнителя, если предприятие сильно зависит от одного лица.

Если основной источник погашения долга слаб, есть ли вторичные источники погашения в форме гарантий, которые могут быть использованы? Они должны иметь стоимость даже в случае возникновения сложностей с возвратностью, быть легко доступны и подлежать передаче другому собственнику.

■ Финансовая жизнеспособность:

Какая финансовая информация доступна: финансовая отчетность, финансовая отчетность, прошедшая аудит, прогнозы потоков денежных средств? Сделайте сводную таблицу доступной информации. Если компания уже начала деятельность, должно быть представлено резюме отчета о прибылях и убытках и балансового отчета за предыдущий год. Укажите, проходили ли они аудиторскую проверку или нет.

Если финансовой отчетности нет, должно быть объяснено, почему и указано, планируется ли вводить систему бухгалтерского учета. Всегда должна представляться таблица ориентировочных потоков денежных средств (пусть и в самом общем виде).

Каково текущее финансовое положение компании?

Каково качество ее дебиторской задолженности? Может ли она представить вам классификацию дебиторской задолженности по срокам оплаты?

Какова общая стоимость проекта?

■ Финансовая структура:

Какова финансовая структура инвестиций?

Есть ли вероятный рынок для предлагаемого обеспечения?

Если предприятие производит товары широкого потребления, следует рассмотреть возможность использования части или всех товарных запасов в качестве части залога.

Сколько разработчик вложил в проект, чтобы довести его до современного состояния (в денежной или натуральной форме)? Приведите детали.

Сколько разработчик вложит в проект на следующей стадии (в денежной и/или натуральной форме)? Приведите детали.

Какую долю собственного капитала составит инвестиция разработчика?

Как она была оценена?

Есть ли другие инвестирующие организации? Что они вкладывают - заемные средства или акционерный капитал? На каких условиях? Есть ли субординированный долг?

Есть ли у разработчика финансовые ресурсы для разрешения неожиданных задержек?

■ Условия:

Что это, кредит, собственный капитал, квазикапитал или комбинация кредита и собственного капитала с предложением участия в собственности)?

Какие гарантии предоставляются?

Будет ли инвестиция выражена в долларах?

Можно ли вывезти эти средства за границу?

Каков график погашения?

Кто платит налоги с платежей?

■ Вопросы законодательства:

Нужно ли регистрировать инвестиционный документ и/или подавать его на утверждение правительственному органу, например, центральному банку страны?

Можно ли предоставить кредит в долларах? Доступны ли доллары и евро в стране?

Существуют ли проблемы с вывозом за границу платежей по долгу? Выплат на акционерный капитал/дивидендов?

■ Работы, выполненные к настоящему времени:

Какие работы были выполнены (оценки рынка, анализ осуществимости, бизнес-планы)?

Какая часть этих работ была оценена нами?

■ Результаты:

Какие результаты будут получены благодаря нашим инвестициям?

Что нужно для начала деятельности по проекту?

■ Лицензии/разрешения:

Какие лицензии или разрешения нужны для завершения данного проекта?

Какова ситуация и сроки с получением каждого из них?

■ Контракты:

Какие контракты необходимы?

■ Топливные ресурсы:

Какие топливные ресурсы (например, вода, солнце, жмых) используются?

Какие контракты на поставку топлива нужны, какие из них заключены?

Какие данные о топливных ресурсах имеются?

За какой период анализировались данные?

Есть ли исторические данные?

■ Соглашения о закупке энергии:

Кто будет покупать производимую энергию?

Каково состояние соглашений о закупке энергии? Есть ли здесь соглашения о закупке электроэнергии или речь идет об оптовом рынке? Если да, то какова структура рынка и тарифы? Является ли рынок вновь созданным или действующим? Есть ли какие-то соображения насчет возобновляемой энергии?

Какие есть риски?

Есть ли запасной покупатель энергии?

■ Доставка:

Если энергия продается кому-то кроме местной энергетической компании, есть ли затраты на ее доставку покупателю? Учтены ли они в экономическом анализе?

- Вопросы подсоединения:
  - Учитывалась ли стоимость подсоединения в капитальных затратах? Если нет, будет ли покупатель энергии компенсировать их?
- Вопросы земельной собственности:
  - Есть ли риск, что разработчик может потерять доступ к участку, на котором будет реализовываться проект? Стоимость земли? Переселение населения? Концессии? Получение права отвода (для подъездных дорог, прокладки труб, проводов и т.д.)
- Заключение генерального подряда:
  - Будет ли использоваться генподрядчик?
  - Каково положение с выбором и заключением соглашения с генподрядчиком?
  - Какова его квалификация?
  - Доступно ли кредитование через генподрядчика?
- Качество оборудования/гарантии.
  - Оборудование какого типа используется (новое или отремонтированное)? Кто производитель?
  - Кто будет поставлять оборудование?
  - Какие гарантии предоставляются?
  - Доступно ли кредитование через генподрядчика?
  - Есть ли у поставщика местный представитель? Если да, каков его опыт?
- Концессии/разрешения:
  - Какие разрешения, лицензии и концессии необходимы?
  - Каков график их получения?
- Технический опыт:
  - Кто обеспечит технический опыт? Каков их опыт работы с данной технологией?
  - Если необходима техническая поддержка из внешних источников, как она будет финансироваться? Каков технический опыт внешних помощников по части используемой технологии?
  - Если необходима техническая поддержка извне, есть ли какие-то вопросы, связанные с данной стороной, которые необходимо раскрыть? (Например, принадлежит ли спонсорам доля собственности в строительной компании, привлекаемой для сооружения плотины?)
  - Если используется техническая поддержка извне, какие есть санкции или гарантии (и есть ли они), позволяющие обеспечить соответствующее, своевременное выполнение работ без превышения бюджета и т.д.?
  - Кто из сотрудников компании будет контролировать сторонних экспертов?
- Календарный план:
  - Насколько реалистичен план и график работ?
  - Какие есть финансовые ресурсы на случай отставания от графика?
- Эксплуатация и техническое обслуживание:
  - Как и кем будет осуществляться эксплуатация и техническое обслуживание?
  - Каков их опыт и обязательства?

# Приложение VII: Перечень условий

Дата:

Название компании:

Предлагаемые условия:

- ← Тип финансирования: (например, кредит, выраженный в долларах)
- ← Сумма:
- ← План инвестиций: (например, для оплаты приобретения товарных запасов...)
- ← Годовая ставка процента:
- ← Срок действия:
- ← Отсрочка погашения: (например, полгода по основной сумме долга и процентам)
- ← Штрафные проценты: (плата за просроченные платежи)
- ← Валюта погашения: (например, доллары)
- ← Частота платежей: (например, ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода и т.д.)
- ← Административные и юридические издержки: (плата, взимаемая финансовым учреждением при выделении средств)
- ← Гарантии: (например, долговое обязательство, право удержания товарных запасов, собственности, полис страхования жизни ключевого лица и т.д.)
- ← Другие применимые условия, включая особые юридические требования:
- ← Остающаяся необходимая финансовая проверка (due diligence):
  - ← Предварительные условия: (условия, выполняемые перед выделением суммы, например:
  - ← Утверждение инвестиций
  - ← Сбор исходных данных для мониторинга и оценки
  - ← Завершение юридических соглашений и регистрации
  - ← Страхование жизни ключевого лица
  - ← Проверка документов о праве собственности акционеров на землю
  - ← Независимая оценка отчета об оценке собственности, представленной в качестве залога, и т.д.)
- ← Дата окончания обязательств Поддерживающей стороны:

Этот перечень условий охватывает общие условия, согласованные Поддерживающей стороной и предприятием Ответственного исполнителя. Вы осознаете, что все инвестиции Поддерживающей стороны требуют утверждения со стороны Комитета по инвестициям Поддерживающей стороны, и без него никакие вложения невозможны. Согласие с условиями этого документа не обязывает Поддерживающую сторону осуществить эти инвестиции и не обязывает вас принимать эти средства. Предприятие Ответственного исполнителя не может возлагать на Поддерживающую сторону ответственность за убытки или претензии в случае, если Поддерживающая сторона не осуществит инвестиции в предприятие.

Согласовано \_\_\_\_\_ числа нижеподписавшимися:

\_\_\_\_\_  
Специалист по инвестициям  
От Поддерживающей стороны

\_\_\_\_\_  
Директор и владелец проекта  
От предприятия Ответственного исполнителя